

УДК 52(15):001.12/.18

\*М.Р. Нургужин, А.Н. Амирова

АО «НК «Қазақстан Ғарыш Сапары», Қазақстан, г. Алматы

\*E-mail: m.nurguzhin@gharysh.kz,

### Компетенция персонала как основа стратегического развития компании

В данной статье рассмотрены проблема и пути решения отбора и подготовки компетентного квалифицированного персонала технического профиля для реализации проектов космической отрасли Республики Казахстан. Показано, что в реализации задач, поставленных в рамках миссии и видения АО «НК «Қазақстан Ғарыш Сапары» исключительная роль отводится подготовке профессионально подготовленных инженерно-технических специалистов и менеджеров высокого уровня. Актуальность подготовки высококвалифицированных специалистов в области разработки, проектирования и создания космической техники продиктована реализацией ряда крупных инвестиционных проектов и мероприятий, нацеленных на создание базовых объектов космической отрасли Республики Казахстан. Особое внимание уделяется реализации пилотного проекта АО «НК «ҚҒС», это даст единую методологию и инструменты для определения компетенции и оценки персонала по его вкладу в реализацию стратегии развития АО «НК «ҚҒС», большой импульс для развития персонала и его мотивации нацеленной на конкретный результат. Внедрение процесса оценки компетенций персонала позволит усовершенствовать систему кадровой политики в АО «НК «ҚҒС», а также работу с кадровым резервом, что даст возможность удовлетворить их потребность в специалистах, обладающих сформированным нами в рамках исследования перечнем компетенций, необходимых для высококвалифицированного персонала в современных условиях. В результате исследования выявлено, что формирование качественного компетентного персонала на основе результатов оценки компетенций и последующее целенаправленное развитие персонала поспособствует повышению эффективности деятельности как компании, так и космической отрасли в целом.

**Ключевые слова:** космическая отрасль, стратегия развития, инновационные проекты, космические технологии, компетенция, персонал, обучение и повышение квалификации, стратегические партнеры, Национальный космический центр.

М.Р. Нурғожин, А.Н. Амирова

#### Қызметкерлер құрамының құзыреті – компаниядағы стратегиялық даму негізі

Бұл мақалада Қазақстан Республикасының ғарыш саласының жобаларын іске асыру үшін техникалық бейінді білікті қызметкерлер құрамын іріктеу және даярлау проблемасы мен оны шешу жолдары қарастырылды. «Қазақстан Ғарыш Сапары»ҰК» АҚ миссиясы мен пайымдауы шеңберінде қойылған міндеттерді іске асыруда кәсіби даярланған инженерлік-техникалық мамандарды және жоғары деңгейдегі менеджерлерді даярлауға ерекше рөл берілетіні көрсетілген. Ғарыш техникасын әзірлеу, жобалау және жасау саласында біліктілігі жоғары мамандарды даярлау өзектілігі Қазақстан Республикасының ғарыш саласының негізгі нысандарын құруға бағытталған бірқатар ірі инвестициялық жобалар мен іс-шараларды іске асырумен байланысты. «ҚҒС»ҰК» АҚ ілкі жобасын іске асыруға ерекше назар аударылады, бұл «ҚҒС»ҰК» АҚ даму стратегиясын іске асыруға қызметкерлер құрамының үлесі бойынша құзыреті мен бағасын айқындау үшін бірыңғай әдіснама мен құралдар береді, бұл қызметкерлер құрамының дамуына және нақты нәтижеге бағытталған оның уәждемесіне зор түрткі болады. Қызметкерлер құрамының құзыретін бағалау үдерісін енгізу «ҚҒС»ҰК» АҚ кадр саясаты жүйесін жетілдіруге, сондай-ақ кадр резервімен жұмысты жетілдіруге мүмкіндік береді, бұл қазіргі жағдайларда біліктілігі жоғары қызметкерлер құрамы үшін қажет, біз қалыптастырған зерттеулер шеңберіндегі құзыреттер тізбесі бар мамандарға қажеттілікті қанағаттандыруға мүмкіндік береді. Зерттеу нәтижесінде, құзыретті бағалау нәтижелерінің негізінде сапалы білікті қызметкерлер құрамын қалыптастыру және қызметкерлер құрамының одан арғы мақсатты дамуы компания қызметі сияқты, сондай-ақ тұтас ғарыш саласының тиімділігін арттыруға ықпал ететіні айқындалды.

**Түйін сөздер:** ғарыш саласы, сала, даму стратегиясы, инновациялық жобалар, ғарыш технологиялары, құзырет, қызметкерлер құрамы, оқыту және біліктілігін арттыру, стратегиялық әрпітестер, Ұлттық ғарыш орталығы.

M.R. Nurguzhin, A.N. Amirova

### Competence of personnel is a base of strategic development of company

The problems and ways of solutions on selection and training of competent fit technical personnel to implement of space projects of the Republic of Kazakhstan are considered in this article. It is shown that fulfillment of tasks in the frame of mission and position of the JSC «NC «Kazakhstan Gharysh Sapary» is special role for training of professionally trained engineering and technical specialists and high level managers. Relevance of the training of high qualified specialists in the field of development, designing and creation of space-system engineering is dictated by the implementation of number huge investment projects and activities aimed on creation of basic space objects of the Republic of Kazakhstan. Special consideration is given to implementation of pilot project of the JSC «NC «Kazakhstan Gharysh Sapary» and it will give the uniform methodology and instruments to determine the personnel competence and evaluation under its contribution into the implementation of development strategy of the JSC «NC «Kazakhstan Gharysh Sapary», great impulse for personnel development and its motivation aimed on specific result. Introduction process of evaluation of personnel competence allows to improve the system of staff policy in the JSC «NC «Kazakhstan Gharysh Sapary» and also activities with candidate pool which gives the opportunity to meet their demand in specialists with the competence in the frame of research specified in our list required for high qualified personnel under current conditions. In the result of research it is detected that the formation of competent staff on the base of competence evaluation results and further purposeful development of personnel will assist the business improvement of Company and space industry as well.

**Key words:** space industry. Development strategy, innovational projects, space-system engineering, competence, personnel, training and raising of qualification, strategic partners, National Space Center.

#### Введение

Ключевым направлением индустриализации экономики Республики Казахстан является создание наукоемкой высокотехнологичной космической отрасли с мощным интеллектуальным кадровым потенциалом.

Инновационный и наукоемный характер космических технологий и техники, высокие стандарты, предъявляемые к качеству современной космической продукции, требуют кардинального пересмотра требований к топ-менеджменту, руководителям среднего звена, ИТР и техническому персоналу отрасли в целом.

В этих условиях крайне значимыми критериями для оценки персонала становятся уровень профессионализма, личные, деловые и моральные качества работника.

Именно этим обусловлена актуальность рассматриваемого вопроса. В настоящее время эффективность деятельности любой организации, в том числе, функционирующей в такой наукоемкой высокотехнологичной отрасли как Казкосмос, определяется компетенциями персонала, поскольку они влияют на формирование конкурентных преимуществ предприятия и стратегию его развития. Конкурентоспособность предприятия достигается за счет наличия у него организационных компетенций, в состав

которых входят и компетенции работников. В современных условиях требуется новый подход к методам стратегического управления, среди которых развитие компетенций персонала рассматривается как приоритетное направление в совершенствовании системы управления человеческими ресурсами.

Такая постановка задачи продиктована следующим.

#### Основная часть

В Государственной программе по форсированному индустриально-инновационному развитию Республики Казахстан на 2010-2014 годы (ГП ФИИР), утвержденной Указом Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 года № 958, сформулирована главная задача космической отрасли в среднесрочной перспективе – завершить к 2015 году создание первого этапа полноценной космической отрасли Казахстана, как наукоемкого и высокотехнологичного сектора экономики, способствующего ускорению индустриально-инновационного развития республики, укреплению национальной безопасности и обороны, развитию науки и высоких технологий [1].

Учитывая стратегическое значение космической отрасли для Республики Казахстан, Главой

государства Н.А. Назарбаевым перед правительством поставлена следующая задача:

«К 2030 году Казахстан должен расширить свою нишу на мировом рынке космических услуг и довести до логического завершения ряд начатых проектов. Я имею в виду сборочно-испытательный комплекс космических аппаратов в Астане, космическую систему дистанционного зондирования Земли, национальную систему космического мониторинга и наземной инфраструктуры, систему высокоточной спутниковой навигации» [2].

В целях достижения поставленной цели компания в настоящее время реализует – в весьма жестких условиях развития мировой экономики – ряд крупных инвестиционных космических проектов, направленных на создание основы космической индустрии Республики Казахстан.

Президентом Республики Казахстан Н.А. Назарбаевым в статье "Социальная модернизация Казахстана: двадцать шагов к обществу всеобщего труда" поставлена конкретная задача по созданию национальной системы квалификаций. Президент страны подчеркнул, что необходимо придать импульс всей работе по созданию национальной системы квалификаций, которая, по сути, является "дорожной картой", профессиональным лифтом для каждой профессии. Данная задача актуализируется в процессе вхождения Казахстана в число 50-ти наиболее конкурентоспособных стран мира. В условиях решения этой стратегически важной для страны задачи главными профессиональными качествами работника является его квалификация, чтобы в конечном итоге, когда человек приходил на предприятие, обладая необходимым сертификатом, работодатель понимал, что перед ним действительно компетентный специалист, готовый выполнять те трудовые функции, которые присутствуют в технологическом процессе [3].

Учитывая потребность экономики страны в создании эффективного механизма между сферой труда и образования в Трудовой кодекс республики внесена дополнительно глава «Национальная система квалификаций», в которой предусматривается определение соответствия компетенции специалиста на основе подтверждения соответствия квалификации, осуществляемого аккредитованными организациями в порядке, установленном законодательством республики.

Таким образом, результаты от реализации Плана поэтапной разработки национальной системы квалификаций позволят обеспечить выработку единых требований к содержанию профессиональной деятельности работников, отвечающих современным потребностям рынка труда, решить широкий круг задач в области управления персоналом (разработки систем мотивации и стимулирования работников, должностных инструкций, планирования карьеры), обеспечить внедрение механизма качества – оценка профессиональной подготовленности и подтверждения соответствия квалификации специалистов, что позволит:

- работодателям выбирать квалифицированных работников на рынке труда, улучшить экономические и управленческие характеристики, повысить качество работ, конкурентоспособность;

- работникам объективно оценивать и подтверждать свой профессиональный уровень, повысить востребованность на рынке труда, обеспечить социальную устойчивость [4].

В сложившейся ситуации стратегический подход к управлению человеческими ресурсами в подведомственных организациях космической отрасли становится ключевым фактором, что требует принципиально нового подхода к методам стратегического управления ресурсами, в т.ч. персоналом.

Управление персоналом в АО «НК «ҚҒС» тесно связано – в долгосрочном плане – со стратегическими целями и задачами компании, в среднесрочной перспективе – со спецификой его ключевых проектов.

Управление персоналом компании сформировано и утверждено в виде стандарта организации «Кадровая политика АО «НК «Қазақстан Ғарыш Сапары» [5].

В рамках данного стандарта установлены ключевые принципы и основные направления кадровой политики в области управления человеческими ресурсами АО «НК «ҚҒС», а также требования по ее реализации, мониторингу и контролю.

Для решения поставленной Главой государства задачи в АО «НК «ҚҒС» также внедряется новый пилотный проект «Разработка и внедрение системы управления компетентностью персонала Проектного офиса», формализованный

в стандартах компании: Стандарт организации «Требования к системе компетенции, оценки, развития и мотивации персонала Проектного офиса», а также Правила «Оценка деятельности персонала Проектного офиса», которые направлены на реализацию стратегии развития компании, достижение эффективного управления человеческим капиталом, сокращение расхождения между требуемой и существующей компетентностью персонала и обеспечение качества управления проектами. Поскольку АО «НК «ҚҒС» является проектно-ориентированной компанией, пилотный проект можно охарактеризовать как уверенную попытку сформировать систему компетенций, оценки и развития персонала, включающую все необходимые для результата компоненты. Система направлена на реализацию стратегии развития компании, достижение эффективного управления человеческим капиталом, сокращение расхождения между требуемой и существующей компетентностью персонала и обеспечение качества управления проектами. Оптимальной для результативного управления и выполнения проектов АО «НК «ҚҒС» является система, в которой персонал, участвующий в проекте, компетентен в осуществлении своей деятельности, мотивирован на развитие по результатам постоянной оценки и несет персональную ответственность. Система использует принципы кадровой политики компании [6].

В космической отрасли имеются хорошие возможности приобретения казахстанскими специалистами практического опыта и навыков создания космических аппаратов и трансфера космических технологий в рамках стратегического партнерства с зарубежными странами.

Одним из важных аспектов кадровой политики АО «НК «ҚҒС» является постоянное повышение квалификации персонала, а также создание условий для развития научно-технического потенциала персонала предприятия.

Повышение уровня квалификации работников позволяет создавать все более качественный и наукоемкий продукт, активно разрабатывать и внедрять новые технологии, а значит повышать конкурентоспособность продукции АО «НК «ҚҒС» как на казахстанском, так и международном рынках.

## Результаты и обсуждение

В настоящее время повышение квалификации персонала осуществляется по следующим направлениям:

1. Обучение казахстанских специалистов в рамках проектов «Создание сборочно-испытательного комплекса космических аппаратов (СБИК КА)» и «Создание космической системы дистанционного зондирования Земли РК (КС ДЗЗ РК) на производственных площадках Стратегического партнера EADS Astrium (г. Тулуза, Франция) и SSTL (г. Гилфорд, Великобритания).

2. Обучение специалистов специального конструкторско-технологического бюро космической техники по проекту «KazSat-3» в Красноярске (Российская Федерация).

3. Обучение специалистов на различных тематических семинарах по направлениям менеджмента:

- по системе менеджмента качества
- по управлению проектами (IPMA)
- по управлению рисками
- по вопросам стандартизации
- по управлению персоналом и другие.

4. Языковая подготовка специалистов.

В рамках данного направления только за первое полугодие 2013 года прошли обучение и повышение квалификации 43 работника АО «НК «ҚҒС».

По итогам деятельности компании за 1-го полугодия 2013 года из общего числа работников высшее образование имеют 265 работников. В настоящее время инженерно-техническими специалистами являются 183 работника или 69%, имеют академическую степень магистра 33 работника или 12,9% и бакалавра 79 работников или 30,6%.

Ученую степень доктора наук имеют 2 работника, доктора PhD – 2 работника, кандидата наук – 17 работников.

Приведенные данные свидетельствуют, что в настоящее время в компании стало формироваться высококвалифицированное ядро научно-технического персонала по проектированию и созданию космических технологий и техники инновационного характера.

Дополнительно помочь в развитии научно-технического потенциала компании призвано стратегическое сотрудничество с известными в мире брендами как EADS Astrium, IABG (Германия), SSTL (Великобритания), Leica Geosystems



(Швейцария) и др., через которых осуществляются трансферт инновационных технологий и современных знаний в отрасль, качественно повышая технико-технологический и инновационный потенциал персонала.

В этом плане активная плодотворная работа проводится по линии международного сотрудничества компании: ведущие специалисты компании постоянно участвуют в работе авиакосмических салонов, международных конференций по космической тематике, в компании проводится активная работа по развитию сотрудничества с ведущими космическими корпорациями зарубежных стран – EADS Astrium (Франция), IABG, SSTL (Великобритания), Rapid Eye (Германия), Nippon Electronic Corporation, Sumitomo Corporation, Hokkaido Intellectual Tank (Япония) КБ «Южный», Украина, Zenit (Россия).

Данные работы направлены на формирование высокоинтеллектуального и инновационно активного «ядра» персонала компании путем приобретения передовых опыта и знаний, сотрудничества со специалистами мирового уровня и ознакомления с современными разработками последнего поколения и основными тенденциями развития космических технологий и техники в мире.

При этом, одной из актуальных проблем в деятельности компании остается обеспечение структурных подразделений профессионально подготовленными специалистами, имеющими профильное базовое образование и практические навыки по проектированию, созданию и эксплуатации космических систем и комплексов.

В целях дальнейшего обеспечения космической отрасли высоко-квалифицированными специалистами прорабатываются вопросы целевой подготовки специалистов в ряде зарубежных вузов аэрокосмического профиля, учебных заведений в рамках Международной президентской программы «Болашак». Также предусмотрено стажировка специалистов на производственных площадках стратегического партнера в процессе реализации основных проектов.

Отдельно необходимо отметить высокий профессиональный уровень топ-менеджмента АО «НК «КФС», что можно назвать сильной стороной компании. Высокий научно-технический потенциал руководства компании, опыт работы в производственной и научной сфере, в т.ч. космической деятельности, обеспечивает высокий

профессионализм и компетентность управленцев [4].

В соответствии с современным определением человеческого капитала, помимо обучения специалистов, компании необходимо создать условия для их эффективной работы.

Решение данной задачи предусмотрено в рамках реализации ряда ключевых инвестиционных проектов, в т.ч. проекта по созданию Национального космического центра (НКЦ). Целью проекта является создание обеспечивающей и социальной инфраструктуры для работников организаций космической отрасли Республики Казахстан, создание и развитие научно-образовательных и культурно-имиджевых объектов космической отрасли.

В результате завершения проектов организации космической отрасли Казахстана будут иметь административно-жилые здания, а также объекты социального, научно-образовательного и культурного назначения. Будут созданы соответствующие условия для высокоэффективного функционирования и развития Национального космического центра, подготовки, обучения и повышения квалификации кадров, обеспечения социально-бытовых условий для привлечения и закрепления высококвалифицированных специалистов в отрасли.

### **Выводы**

Для выживания в динамично изменяющейся социально-экономической обстановке компания должна обладать способностью к постоянным переменам.

Практика стратегического управления персоналом показывает, что в условиях перемен стратегические цели руководства компании определяют перспективы работы с персоналом, при этом значительную роль играет управление ключевыми компетенциями.

Решая задачу развития компетенции в системе управления персоналом в рамках стратегического подхода, представляется необходимым создание условий для развития компетенций, то есть необходимо учитывать влияние внешних, внутренних и внутриличностных факторов на управление компетенциями. Необходима система развития компетенций, как инструмента управления человеческими ресурсами, включающая функциональные, организационные и независимые факторы. При этом функциональ-

ные факторы влияют на результативность труда, организационные – на фактор мотивации, независимые – на эффективность работы всей компании.

Таким образом, экономически нестабильные времена могут пережить только те компании, которые состоят из сильных, эффективных и профессиональных людей. Определить такой

персонал компании и выявить дорогостоящий «балласт» поможет профессиональная оценка персонала на основе компетенций. Такой метод оценки является одним из важнейших инструментов для организации эффективной системы управления человеческими ресурсами, которая дает компании неоспоримые конкурентные преимущества в современных условиях рынка.

#### References

- 1 Gosudarstvennaya programma po forsirovannomu industrial'no-innovatsionnomu razvitiyu Respubliki Kazakhstan na 2010-2014 gody (GP FIIR), utverzhdennoy Ukazom Prezidenta Respubliki Kazakhstan ot 19 marta 2010 goda № 958
- 2 Poslaniye Prezidenta Respubliki Kazakhstan N.A. Nazarbayeva narodu Kazakhstana: Strategiya «Kazakhstan-2050»
- 3 Postanovleniye Pravitel'stva Respubliki Kazakhstan ot 18 iyunya 2013 goda № 616 «Ob utverzhdenii Plana po etapnoy razrabotki natsional'noy sistemy kvalifikatsiy
- 4 Strategicheskoy plan razvitiya Natsional'nogo kosmicheskogo agentstva Respubliki Kazakhstan na 2010-2014 gody, utverzhdennyy Postanovleniye Pravitel'stva Respubliki ot 3 marta 2010 goda № 170
- 5 ST KGS 00-305-10 Standart organizatsii. Kadrovaya politika AO «NK «Kazakhstan Ğarysh Sapary»
- 6 ST KGS 00-305-10 Standart organizatsii. Trebovaniya k sisteme kompetentsii, otsenke, razvitiya i motivatsii personala Proyektного ofisa.