

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Напалкова Екатерина Валерьевна,
магистрант 2 курса обучения экономического факультета
Мордовский государственный университет им. Н. П. Огарёва, г. Саранск
napalkova-90@yandex.ru

В статье рассмотрены проблемы формирования и использования профессиональной компетенции, её влияние на организационные результаты. Установлено место модели компетенции в системе развития человеческих ресурсов

Ключевые слова: компетенция персонала, модель компетенции, компетентность, виды компетенций

В системе управления персоналом организации традиционно объединяются базовые функции управления человеческими ресурсами и их реализация технологиями, к числу которых относятся планирование численности работников, подбор и отбор специалистов, развитие персонала, проведение оценки результатов работы и аттестация персонала. При этом эффективная деятельность организации связывается с эффективным выполнением перечисленных функций.

Возможность значительного повышения эффективности функционирования организации существенным образом зависит от решения совокупности стратегических внутриорганизационных проблем, наиболее важными из которых являются:

- согласование и координация различных функций управления человеческими ресурсами их реализация как единой системы;
- обеспечение единого управленческого мышления высшего и среднего менеджмента в организации по отношению к управлению человеческими ресурсами;
- установление взаимосвязи персонал-стратегий с общеорганизационными стратегическими целями и задачами.

Достаточно часто реализуемые функции управления персоналом оказываются разобщенными, изолированными и разнонаправленными, что резко снижает реальный организационный эффект от их осуществления. К примеру, критерии отбора новых работников не соотносятся с критериями их последующей аттестации, программ обучения или организации деловой карьеры. Кроме того, эти функции часто закреплены за различными структурными подразделениями, которые работают практически автономно и это также приводит к разрыву в механизмах координации и интеграции.

В. А. Голкина считает, что изменение управленческого мышления и менталитета высшего и среднего руководства в организации должно привести к изменениям в доле их практического участия в реализации программ работы с персоналом, которые имеют в основном общеорганизационные масштабы и не могут быть приведены в действие усилиями только менеджеров по персоналу. В настоящее время высшее, среднее и низшее звено в управлении воспринимают любые программы по работе с персоналом как ненужные, лишние и досадные помехи в их деятельности. [5, С.9-12]

На наш взгляд, такое мнение характерно и для первых лиц в руководстве организацией, считающие структурные подразделения, работающие с персоналом, как второстепенные и не способные принести какие-либо существенные успехи в деятельности компании. Это традиционная инертность управленческого мышления пока не преодолена даже в высших эшелонах власти. С этой точки зрения приоритетным в пополнении знаний руководителей, несмотря на кажущуюся парадоксальность, является не экономика, не право, не техника, а поведение человека в организации, в обществе, законы раскрытия человеческого потенциала. Знание и понимание человека, возможностей его поведения на предприятии сегодня понимается как ключевой элемент управленческой культуры.

И наиболее сложной задачей, по оценкам практиков является согласование стратегических кадровых целей со стратегическими целями развития организации или бизнес-целями. Достижение однонаправленности в целях организации и в целях работников пока является труднореализуемой задачей, т.к. при ее решении чаще прибегают к наиболее простому решению в виде приоритетов общеорганизационного над любыми другими структурными элементами. Эта проблема осложняется организационными процессами, такими как быстрый рост или сокращение, специализация или диверсификация, слияния или разделение организации.[5, С.9-12]

Мы считаем, что проблему согласования стратегических целей развития организации и целей персонала компании можно решить на основе подхода, выстроенного на модели профессиональной компетенции. В управленческой практике зарубежных фирм и компаний модель профессиональной компетенции рассматривается как многоцелевой инструмент работы с персоналом, ориентированный в конечном итоге на достижение установленной бизнес-стратегии. В общепринятом представлении компетенция рассматривается как характеристики, необходимые для успешной деятельности. По этой схеме каждая компетенция представляет собой совокупность профессиональных знаний, навыков, установок, ориентаций [2, С.291]. Компетенции представляют собой проявленные качества человека, которые позволяют ему выполнять профессиональные функции.[1, С.113]

Для организации компетенции представляют собой рациональное сочетание знаний и способностей сотрудников, которые ей требуются в определенный период времени для достижения намеченных целей и планируемых результатов. Одно из направлений в управлении персоналом

заключается в управлении процессом определения, применения, оценки, приобретения, стимулирования и развития компетенций сотрудниками компании. Следовательно, менеджеру по управлению персоналом необходимо определять наличие компетенций у кандидатов на вакансии при первичном собеседовании при приеме на работу, а также проводить анализ и прогнозировать возможность их приобретения и дальнейшего развития у сотрудников для выполнения потребностей компании. Для качественного анализа и прогнозирования компетенций сотрудников компании необходимо:

1. иметь описание всех должностей и всех функциональных обязанностей в соответствии с организационной структурой, штатным расписанием, выполняемых сотрудниками для реализации поставленных задач;

2. определить требуемые компетенции для компании, для каждой из должностей и для взаимодействия со смежными подразделениями;

3. анализировать и прогнозировать возможности приобретения и стимулирования сотрудников по дальнейшему развитию собственных компетенций для выгоды компании.

Цель определения, применения, приобретения, стимулирования, развития и оценки компетенций персонала компании – управлять должностью (человеческим ресурсом), а не персоналом, для достижения планируемых результатов за минимально возможные сроки и получения максимально возможной выгоды в компании.

Первоначально необходимо подготовить набор необходимых компетенций, требуемых компании, для подбора персонала на любую должность.

Естественно, что в определенной профессиональной сфере конкретные компетенции и их комбинации приобретают конкретную специфику. Но вместе с тем выделяются некоторые универсальные компетенции, которые в равной мере способны привести к успешному руководству вне зависимости от вида деятельности и типа организации. Л. Н. Албастова предлагает более 20 общих корпоративных компетенций, например:

- Предвидение.
- Гибкость.
- Ориентация на достижения.
- Принятие решений.
- Организаторские навыки.
- Влияние.
- Коммуникативные качества.
- И другие.[1, С.123]

Основой идеи модели развития компетенции персонала является положение об изменчивости корпоративных компетенций, наличие или отсутствие которых не являются исходной данностью организации, некой постоянной характеристикой. И еще одна важная деталь: деструктивные последствия для организации имеет не только недостаток компетенций, т.е. дефицит профессионализма, но также и их чрезмерная избыточность.

Универсальность модели как инструмента в управлении персоналом заключается в следующем:

Данная модель позволяет напрямую связать систему управления человеческими ресурсами с бизнес-целями организации как в текущем периоде, так и, что более важно, в стратегической перспективе. Эта взаимосвязь выстраивается через выделение профессиональных компетенций менеджеров и специалистов, исходя из общеорганизационных целей. В результате наличие соответствующих компетенций становится одним из решающих условий эффективности менеджмента в реализации целей.

Модель развития компетенций лежит в основе системы работы с персоналом, когда все элементы и стороны этой системы ориентированы только на максимально возможный результат в данном бизнесе.

В. Федоренко замечает, что модель развития компетенций одинаково применима к различным типам организаций, т.к. выстраивается на базе механизмов координации, обеспечивая тем самым единство и согласованность в работе всех структурных подразделений; а также использует в модели язык, понятный и доступный всем работникам и менеджерам организации, что значительно повышает отдачу при использовании этого инструмента.[6, С.382-385]

Применение в управленческой деятельности инструментария такого типа требует определенных организационных условий, т.к. для возникновения квалификационных различий требуется значительная организационная работа. За рубежом на настоящий момент времени модели компетенции имеют практически все крупнейшие компании. Причем разработка этих моделей осуществляется профессионалами в области человеческих ресурсов специальными подразделениями и информация, содержащая перечень и описание ключевых компетенций для компании на данном этапе ее развития, является строго конфиденциальной. Это является способом обеспечения безопасности функционирования компании, т.к. конкуренты на основе модели компетенции могут получить развернутую картину жизни и деятельности компании, ее сильных и слабых сторон, бизнес-приоритетов и бизнес-стратегий.

Реальность влияния данного инструмента на стратегические результаты деятельности и новые возможности и перспективы развития организации известны не только из практики зарубежного менеджмента, но и отечественного в том числе. В качестве примеров могут быть представлены всем известные фирмы. Так, при строительстве заводов безалкогольных напитков в России, компания «Кока-Кола» первоначально столкнулась с неутешительными итогами, когда их продукция была идентична лимонаду из категории напитков довольно низкого качества по соответствующей цене. Проблема была разрешена через модель компетенций, которая сформировала у местных кадров новый тип профессиональной культуры, ориентированной на качество и соблюдение технологической дисциплины, т.к. в первое время никакие инструктивные технологические требования не соблюдались всеми

работниками заводов по традиционно русским причинам. Показательным в данном смысле является результат компании «Кэдбери», которая разработала и реализовала специальную программу «Управление ради прибыли», составными элементами которой также была модель профессиональных компетенций

Формирование модели развития компетенций начинается с процессов анализа внешнего окружения и внутриорганизационных процессов, декомпозиции целей до уровня работника, выбор и описание необходимых компетенций в соответствии с целями, намерениями, положением организации. Сложнее осуществляется процесс внедрения модели, который требует организации работы на всех этапах работы с персоналом, включая отбор, обучение, аттестацию, продвижение и т.д. Описав компетенции, позволяющие достичь выдающихся результатов на каждом конкретном рабочем месте, и систематически стимулируя их развитие, компания сможет добиться значительных успехов. Более того, изменяя с помощью целенаправленного обучения и развития компетенций сотрудников, организация сможет управлять своим развитием. [9, С. 108-116]

Сложность состоит в том, как выявить компетенции, обеспечивающие успешность деятельности в каждой конкретной компании — с учетом особенностей ее стратегии, стиля управления и корпоративной культуры. Ведь важно не столько описать компетенции, сколько четко сформулировать поведенческие индикаторы, показывающие, как каждая компетенция реализуется.

Традиционно функциональные обязанности сотрудников описывались через перечисление основных функций и действий, разбиваемых затем на еще более мелкие операции. Проанализировав качества, которыми должен обладать специалист, для того чтобы выполнять эти операции, и сгруппировав схожие элементы рабочего поведения (демонстрируемых действий), мы получим описание компетенций через поведенческие индикаторы. Это будет стандартный набор компетенций для выполнения требований должности. Если в описании должности действительно учтены все нюансы, и сама работа (или рабочая ситуация) не претерпевает существенных изменений, то демонстрация человеком высокого уровня заданных компетенций станет основой успеха.

Если собрать вместе базовые компетенции, требующиеся от всех сотрудников, и комплекс специальных компетенций, то получится довольно внушительный набор требований к поведению на рабочем месте. Поэтому, корпоративная модель компетенций должна содержать как общие для всех работников требования, так и специфические — для конкретных видов деятельности (рис. 1). «Индивидуальные» компетенции определяются содержанием работы и ролью, которую человек выполняет в этой должности в соответствии с ожиданиями компании. [9, С.108-116]



Р и с у н о к 1 Модель компетенций

Базовые компетенции – это обязательные требования к сотрудникам, они устанавливались руководителями высшего уровня. Перечень базовых компетенций описывает своего рода идеальный портрет работника нашей компании. Основные из них:

- преданность бизнесу;
- нацеленность на изменения;
- делегирование полномочий;
- работа в команде;
- безупречное выполнение своих обязанностей;
- порядочность.

Каждое из этих понятий наполнено для нас конкретным содержанием. Руководители высшего и среднего звена собирались и обсуждали, как они понимают суть каждой из базовых компетенций, какое поведение ожидается от сотрудников и поощряется компанией.

Функциональные компетенции – это необходимые требования к должности, в основе которых – выполняемые на рабочем месте функции и действия. Функциональные компетенции довольно подробно описываются в квалификационных справочниках, это обязательные требования. Говоря о компетентности, мы имели в виду мастерство в выполнении определенной деятельности. Знания и опыт – неотъемлемый атрибут функциональной компетентности, оценить их можно с помощью проведения профессиональной аттестации.

Ролевые компетенции – это требования к ожидаемому рабочему поведению сотрудника. Они обусловлены, прежде всего, спецификой деятельности компании: сферой бизнеса, стилем управления и особенностями корпоративной культуры, в которой отображаются все нюансы жизни организации.

Ролевые компетенции «увенчивают» профиль должности в данной организации; они отражают стратегическое направление развития бизнеса или рыночное позиционирование компании на определенном отрезке времени, поэтому наиболее изменчивы.

Перечни ролевых компетенций в разных компаниях, как правило, совпадают. В то же время смысловое наполнение и описание поведенческих индикаторов должны быть сугубо индивидуальными для каждой организации. Их нужно корректировать в соответствии с целями развития компании, в идеальном случае – с опережением.

Отдельно стоит отметить, что многие ролевые компетенции похожи на управленческие. Поскольку они являются неотъемлемыми квалификационными требованиями к должности менеджера, возможно, их следует отнести к функциональным компетенциям. На первый взгляд это оправданно, но, следует отметить, что успешные в одной компании менеджеры могут потерпеть неудачу в другой. Причем неудача связана именно с тем, что они перенесли на новое место свой прежний опыт работы, свой тип поведения, совершенно не учитывая особенностей новой организации.

Возможность превращения модели компетенций в действующий высокоэффективный стратегический инструмент зависит от специалистов-экспертов в области корпоративной психологии, которые способны разработать и описать уровневые компетенции, наполнить их конкретным содержанием. Обязательным условием является безусловный учет межстрановых различий. Так, работа с моделью профессиональных компетенций в российской практике менеджмента специфичной становится в силу того, что этот инструмент является абсолютно новым и подобные модели заинтересованным предприятия приходится создавать заново, в то время как для западных компаний проблема заключается в основном в адаптации уже существующих моделей.

Таким образом, модель развития компетенций персонала позволит руководителям и службам предприятий разрабатывать, планировать, формировать и использовать компетенции персонала в зависимости от ресурсного обеспечения организации, что создаст возможности для согласованного функционирования всех систем. Повышение уровня компетентности персонала позволяет достичь преданности работника интересам компании, повышения производительности труда, уменьшая текучесть кадров и более полного раскрытия способностей человека.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Албастова Л. Н. Технология эффективного менеджмента / Л. Н. Албастова. – М.: ПРИОР, 2011. – 288 с.

2. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов – М.: Дело, 2010. – 304 с.
3. Минина Т. Б. Love-маркетинг – новая парадигма внутриорганизационного маркетинга / Т. Б. Минина // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – № 3. – С. 34-39.
4. Опарина Н. Инструменты развития: новые возможности / Н. Опарина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 2 (февраль). – С. 73-77.
5. Голкина В. А. Компетенция персонала как инструмент развития системы менеджмента качества предприятия / В. А. Голкина, Е. Ф. Трофимов // Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций. – 2011. – N 8. – С. 9-12.
6. Федоренко В. Методы оценки фактора производства «человеческий капитал» при использовании системы сбалансированных показателей / В. Федоренко // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2012. – N 4. – С. 382-385.
7. Свергун О. Сам себе лидер / О. Свергун // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 5 (май). – С. 40-45.
8. Кулагина С. «Важно создать условия для развития» / беседовала Н. Охунова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 5 (май). – С. 21-25.
9. Гилева Т. Технология разработки программы стратегического развития персонала / Т. А. Гилева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – N 5. – С. 108-116.
10. Управление персоналом в Финляндии / [пер. с англ.] М. Турик // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – № 2 (февраль). – С. 120-123.

THE DIRECTION OF PERSONNEL COMPETENCE DEVELOPMENT IN ORGANIZATION

Napalkova Ekaterina

the 2nd year master student of Department of Economics
Ogarev Mordovia State University, Saransk
napalkova-90@yandex.ru

The article considers the problems of creation, development and using of the professional competence, its influence on the organization results. The place of model of competence in the system of development of non human productive resources is established.

Key words: a competence of personnel, a model of competence, competency, the forms of competence