

НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ И УСЛОВИЯ ПОСТРОЕНИЯ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Е. С. Дашкова

Воронежский государственный университет

Поступила в редакцию 5 сентября 2012 г.

Аннотация: в статье определены возможности использования модели компетенций в практике управления. Описан алгоритм разработки модели компетенций и раскрыт каждый этап данной процедуры.

Ключевые слова: компетенция, модель компетенций, управление трудом, стратегия бизнеса.

Abstract: this article deals with the possibility of using a competency model in management practice. The algorithm of the model development of competencies and discloses each step of the procedure.

Key words: competence, competency model, the management of labor, business strategy.

Современные подходы к управлению трудом ориентированы на развитие творческой инициативы работников, совершенствование их знаний, адаптацию к нововведениям. Один из мощных инструментов такого управления – разработка и внедрение модели компетенций, которая является центральным элементом системы управления человеческими ресурсами. Однако в отечественной практике управления разработка модели компетенций довольно часто осуществляется «поверхностно», непродуманно и в результате ее внедрение создает множество проблем, негативно воспринимается работниками, не дает должного эффекта. Причина этого кроется в отсутствии четкой ясности сущности экономической категории «компетенция», в непонимании роли модели компетенций в системе управления, в незнании технологии ее разработки.

Существует множество различных определений термина «компетенция», которые в целом сводятся к двум основным подходам:

а) американский подход, рассматривающий компетенции как описание поведения сотрудника: компетенция – это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе.

б) европейский подход, рассматривающий компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы: компетенция – способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Таким образом, европейский подход сосредоточен на определении стандарта-минимума, кото-

рый должен быть достигнут сотрудником, а американский – определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности. С позиции современной парадигмы управления можно утверждать, что данное понятие является достаточно сложным и раскрывается в зависимости от целей и контекста, в котором компетенция будет использоваться.

Модель компетенций как логическое описание элементов и функций компетенций, применяемых в организации, должна быть универсальна и многофункциональна. Для успешной реализации стратегических целей компании необходимо разработать и внедрить модель компетенций, так как компетенции самым тесным образом связаны со стратегией бизнеса.

Построение модели компетенций необходимо начать с выявления готовности организации к ее внедрению и определения функций, которые она будет выполнять. Возможности ее применения достаточно широки.

1. **Формирование корпоративной культуры,** соответствующей стратегии организации. Модель компетенций позволяет создать необходимые корпоративные ценности и обеспечить их развитие у работников.

2. **Оценка кандидатов при подборе персонала.** Роль модели заключается в отборе кандидатов, максимально соответствующих должностям (согласно сформулированным критериям).

3. **Оценка и управление эффективностью деятельности работников.** Применение модели компетенций позволяет собрать структурированную информацию о деятельности работника и получить сравнительную оценку его поведения.

4. **Обучение и развитие персонала.** Модель позволяет разработать планы обучения и развития персонала, достаточно точно определить компетенции, которые требуется совершенствовать.

5. **Материальное вознаграждение персонала.** Модель компетенций дает возможность построить справедливую и прозрачную систему оплаты труда, привязав ее к эффективности деятельности работника и его профессиональному росту.

6. **Планирование персонала.** Модель компетенций позволяет достаточно точно прогнозировать качество требуемых кадровых ресурсов и планировать работу по кадровому обеспечению.

7. **Повышение конкурентоспособности бизнеса** через развитие корпоративных компетенций.

8. **Улучшение стандартов качества выпускаемой продукции, оказываемых услуг.**

9. **Измерение эффективности кадровой деятельности в организации и оценка инвестиций в персонал и т.д.**

Выбор функционального назначения модели должен осуществляться высшим руководством при согласовании на всех уровнях управления. Функции модели существенно влияют на степень ее детализации и ее конфигурацию.

В содержание модели компетенций включаются:

- полный набор компетенций и индикаторов поведения;
- описание стандартов поведения или стандартов действий, ведущих к выполнению поставленных работникам задач и достижению целей;
- уровни компетенций.

Однако содержание модели не является гарантом создания инструмента по повышению эффективности управления трудом. Эффективность модели зависит от качества содержания, которое должно отвечать следующим критериям:

- соответствие стратегическим целям компании;
- полезность для всех, кто участвует в ее эксплуатации;
- оптимальный набор элементов модели, отсутствие повторений;
- изменяемость компетенций;
- простота и прозрачность модели компетенций.

Подготовительный этап в процессе разработки модели компетенций начинается с выбора цели и планирования процесса разработки.

Цель модели должна четко определяться руководством и согласовываться с вышестоящими целями.

В рамках планирования модели определяются конкретные задачи и мероприятия, сроки их реализации и ответственные лица. Грамотно составленный план обеспечит ритмичность работ, эффективность использования выделяемых ресурсов, а также даст возможность контролировать процесс и своевременно реагировать на возникающие проблемы. Обязательной составляющей плана является предварительный расчет финансовых, временных затрат, что, как правило, редко проводится.

Параллельно планированию осуществляется формирование команды разработчиков модели. Участие в разработке должны принимать представители всех подразделений и групп, а также опытный эксперт, который может быть как работником организации, так и специалистом со стороны. Оптимальное количество членов команды, занимающихся аналитической работой, должно составлять 7–14 человек. Дополнительно формируются группы участников, осуществляющих сбор данных.

На следующем этапе, который является одним из самых сложных, производится сбор и анализ информации и определение ключевых компетенций.

Источниками информации служат локальные нормативные документы организации, документы о стратегии, бизнес-планы, миссия, корпоративный кодекс, стандарты качества обслуживания клиентов, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции и другие документы, регламентирующие деятельность организации. В данных документах необходимо выбрать информацию, которая отражает характер деятельности организации и персонала, рабочие процессы, задачи организации, работников, функциональных структур, взаимодействие подразделений. Важно организовать сбор информации на рабочих местах. Всю полученную информацию необходимо структурировать, что облегчит ее обработку. Целесообразно не только указывать источники информации, но и определять, какого она характера: «знание», «умение», «навык», «лично-деловое качество», «мотивационная установка», «опыт», «потенциал», «поведенческий пример» и др.

Далее осуществляются обработка и анализ полученной информации, проектирование модели компетенций. В процессе анализа собранной информации группируются компетенции из отдельных элементов и формируются индикаторы поведения из поведенческих примеров. Полученные компетенции на этом этапе носят описательный характер, но не обладают точными формулировками.

Анализ информации является началом проектирования модели компетенций и включает:

- определение названий компетенций;
- группирование из компетенций кластеров и уровней;
- соотнесение с компетенциями примеров поведения (индикаторов поведения).

Наиболее трудоемкими процессами, вызывающими противоречия среди разработчиков, являются выбор названия компетенций и разбивка их по уровням. Название должно быть коротким и емким, а количество уровней – оптимальным, не более 4.

В процессе использования модели каждую компетенцию необходимо оценивать, поэтому не

следует ее усложнять большим количеством уровней. Надо учитывать, что уровни возрастают в соответствии с ростом сложности должностных обязанностей и увеличением степени ответственности/полномочий, т.е. более высокий уровень включает в себя предыдущий или, наоборот, может содержать новые характеристики, не свойственные низким уровням. Например, компетенция «работа в команде» может быть разделена на следующие четыре уровня:

Уровень 1. Делится информацией и опытом с коллегами и является членом команды. Замечает и отдает должное вкладам других сотрудников в команду.

Т а б л и ц а

Примерный вид словаря компетенций

Наименование компетенций	Описание компетенций
Ответственность	Способность нести ответственность за результат работы, за принятые решения, за качество выполнения порученных заданий
Инициативность / инновационность	Способен находить решения проблем самостоятельно, выдвигать идеи без указаний
Самоконтроль /самодисциплинированность	Умение контролировать себя, свои эмоции и качество выполнения собственной работы
Самоорганизованность	Способность хорошо выполнять работу при минимальном руководстве; умение эффективно планировать свое рабочее время
Стрессоустойчивость	Способность преодолевать напряженные и стрессовые ситуации; умение уравновешенно вести себя в конфликтных ситуациях
Гибкость	Умение адаптироваться к изменениям при сохранении стратегической цели, менять стиль поведения в зависимости от задач, отказываться от своего решения, если это необходимо
Ориентация на саморазвитие	Стремление расширить свой профессиональный опыт, совершенствуя свои способности, умения и навыки
Лидерство	Готовность взять на себя ответственность за какое-либо задание; умение настраивать коллег на положительное восприятие происходящих в организации изменений; наставничество; активность
Работа в команде/сплоченность	Ориентация на командное достижение общих целей; готовность прийти на помощь; поддержание хороших взаимоотношений в коллективе; желание делиться опытом с коллегами
Лояльность/преданность	Положительно относится к организации; нацелен не только на личные ценности, но и на организационные; понимает связь своих действий с доходами организации
Позитивность	Положительно относится к изменениям; ориентируется на лучшее; видит и показывает выгоды каждой ситуации
Мотивация на результат	Настойчивость в преодолении трудностей в работе
Содействие повышению имиджа	Стремление к достижению высоких результатов личной и общей работы; ориентация на повышение качества работы
Интерес к выполняемой работе	Выражается в высокой степени приверженности к работе; готовности принимать задачи и выполнять их; готовности не принимать во внимание личные интересы
Планирование и организация	Умение рационально планировать сроки и все виды ресурсов; способность эффективно использовать все имеющиеся ресурсы и координировать работу подчиненных
Мотивация персонала	Способность делать так, чтобы подчиненные работали эффективно и с удовольствием; умение влиять
Делегирование	Достижение своих целей путем эффективного делегирования задач подчиненным и привлечения их к принятию решения
Знание персонала	Способность знать и понимать персонал с точки зрения сторон сотрудника, требующих улучшения и исправления, мотивирующих факторов и т.д.
Доверие/«командный дух»	Умение внушать и добиваться доверия, создавать чувство команды
Оценка персонала	Способность принимать механизмы оценки персонала как измерение эффективности труда по отношению к целям и требованиям организации и должности

Уровень 2. Поддерживает членов команды. Вдохновляет всех членов команды вносить полезный вклад в работу. Оказывает поддержку членам команды.

Уровень 3. Определяет ориентир команды. Использует знание сильных сторон, интересов и качеств, которые необходимо развивать у членов команды, для определения персональных задач в общеконандной работе. Регулярно представляет обратную связь членам команды. Добивается понимания членами команды личной и коллективной ответственности.

Уровень 4. Формирует команду. Распределяет роли в команде. Ставит перед командой цели.

На следующем этапе проводится апробация, в рамках которой проверяется следующее:

1) соответствие компетенций рабочим ролям, существующим в организации;

2) валидность выбранных компетенций, т.е. обладание данными компетенциями действительно обеспечивает эффективность работы.

По итогам апробации собирается обратная связь со всех участников и при необходимости модель корректируется на основе полученных данных. Для единообразия в понимании каждой компетенции составляется словарь компетенций, который является приложением к модели (см. таблицу).

Воронежский государственный университет

Дашкова Е. С., кандидат экономических наук, доцент

E-mail: dashkova-82@mail.ru

Тел.: 8-905-655-77-71

Завершающим этапом разработки модели компетенций и подготовки ее к внедрению является подготовка документов, сопровождающих данную модель. К ним относятся:

– документы, описывающие и утверждающие саму модель компетенций;

– утвержденная схема разработанной модели компетенций;

– словарь компетенций;

– бланки, формы, анкеты и т.д.

Все документы должны быть официально утверждены в соответствии с принятой в организации системой документооборота.

Организовать процесс использования модели можно по-разному – в зависимости от потребностей и возможностей компании, а результаты работы модели компетенций должны быть направлены исключительно на реализацию бизнес-стратегии организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Спенсер Л.* Компетенции на работе : пер. с англ. / Л. Спенсер, С. Спенсер. – М. : НИРРО, 2005. – 384 с.

2. *Уидет С.* Руководство по компетенциям : пер. с англ. / С. Уидет, С. Холлифорд. – М. : НИРРО, 2003. – 228 с.

3. *Машин В. А.* Руководство по разработке модели компетенций / В. А. Машин. – Режим доступа: <http://mashinva.narod.ru/safety.html>

Voronezh State University

Dashkova E. S., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

E-mail: dashkova-82@mail.ru

Tel.: 8-905-655-77-71