

И. В. Глухова

gluirina@mail.ru

Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины, Беларусь

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ: МИРОВОЙ ОПЫТ

В статье определена объективная необходимость использования компетентностного подхода при управлении персоналом организации в условиях усиления конкурентной борьбы на товарных рынках. Рассмотрены основные подходы к определению понятия «компетенция» как ключевому компоненту компетентностного подхода. Рассмотрен подход к формированию модели компетенций, используемый Европейским Фондом Образования (ЕФО). Выделены основные модели компетенций, предлагаемые ЕФО и основанные на параметрах личности (МК-1), выполнении задач и деятельности (МК-2), выполнении производственной деятельности (МК-3), управлении результатами деятельности (МК-4); определены их преимущества и недостатки. Приведенные модели могут быть использованы в практике управления персоналом при переходе к внедрению компетентностного подхода в белорусских организациях.

Усиление конкуренции на товарных рынках и стремление нанимателей минимизировать расходы на персонал при максимальной отдаче (эффективности труда) обуславливает необходимость трансформации подходов к управлению персоналом: от управления функциональными подсистемами и (или) бизнес-процессами к управлению на основе компетентностного подхода. Компетентностный подход в управлении персоналом для белорусских организаций является достаточно новым.

Классически сложилось, что в основе оценки претендентов на должность, а в последующем, и эффективности деятельности работника были положены требования, изложенные в Едином тарифно-квалификационном справочнике работ и профессий рабочих и Едином квалификационном справочнике должностей служащих. Данные документы основаны на принципе «формальной обезличенности». В первом из указанных документов содержатся тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих, структурно включающие три основных раздела: «Характеристика работ», «Должен знать», «Примеры работ». Во втором – «Должностные обязанности», «Должен знать», «Квалификационные требования». И на основании справочников разрабатываются должностные инструкции в организации.

Рыночные условия хозяйствования очень динамичны, и выигрыш организации в конкурентной борьбе напрямую зависит от конкурентоспособности сотрудников. Поскольку тарифно-квалификационные справочники пересматриваются с определенной периодичностью, то сформулированные в них требования устаревают применительно к динамично развивающимся организациям. В этой ситуации на помощь менеджерам приходит компетентностный подход, широко используемый в мировой практике управления персоналом. Его изучению и рассмотрению посвящены труды многих ученых, в числе которых Дж. Эрпенбек, Л. Спенсер, Дж. Равен, Т. Хайланд, М. Армстронг, Д. Мак-Клелланд, Р. Бояцис, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, М. Бернс, С. Крамш, С. Савиньон и др.

В современной зарубежной литературе трудовую деятельность сотрудников организации принято рассматривать с позиции компетентностного подхода. В его основе находится понятие «компетенция». Существует два основных классических подхода, рассматривающих компетенции.

В основу американского («поведенческого») подхода положена трактовка понятия «компетенция» с позиции описания поведения сотрудника. В данном случае под компетенцией понимают основную характеристику сотрудника, при обладании которой он может придерживаться «правильной» линии поведения с позиции нанимателя (собственника организации) и достигать поставленных перед ним задач. Такой подход обусловил создание системы критериев по оценке персонала KSAO (знания (knowledge), умения (skills), способности (abilities), прочие характеристики (other)). Все критерии подразделяются на две группы:

- технические или «жесткие» критерии, при отсутствии которых работник категорически не может быть допущен к выполнению работы определенного уровня сложности;
- поведенческие или «мягкие критерии», отражающие психологию общения (взгляды сотрудника, используемый подход к выполнению работы, отношения с коллегами и руководством и т. д.).

Основная цель применения системы состоит в выборе сотрудника, который смог бы наилучшим образом выполнять конкретную работу, совершенствоваться и развиваться в процессе трудовой деятельности в направлении, которое определяется целями и задачами развития организации.

Согласно Европейскому подходу компетенция представляет собой способность работника самостоятельно выполнять набор-минимум задач, которые определены в рамках занимаемой должности в организации. При этом в рамках данного подхода выделяют два основных направления: Британский (функциональный) подход (Великобритания) и многомерный целостный подход (Франция, Германия, Австрия).

Глоссарий терминов рынка труда, разработки стандартов образовательных программ и учебных планов Европейского Фонда Образования (ЕФО) определяют компетенцию как «1 Способность делать что-либо хорошо или эффективно. 2 Соответствие требованиям, предъявляемым при устройстве на работу. 3 Способность выполнять особые трудовые функции» [1].

В рамках рассмотренных подходов выделяют процесс формирования модели компетенций.

При этом под моделью компетенций понимают набор ключевых компетенций и индикаторов поведения, необходимых для эффективного выполнения сотрудником его функций в организации для успешного достижения ее целей различного уровня (оперативных, тактических, стратегических). Главная цель создания модели компетенций состоит в установлении определенных стандартов-требований к уровню знаний, навыков, умений, личностным качествам, которые служили бы активаторами развития работника в рамках выполнения его должностных обязанностей.

ЕФО выделяет четыре модели компетенций (Models of competence):

- основанные на параметрах личности (МК-1);
 - основанные на выполнении задач и деятельности (МК-2);
 - основанные на выполнении производственной деятельности (МК-3);
 - основанные на управлении результатами деятельности (МК-4) [3].
- Следует отметить, что данные модели используются на двух уровнях:
- в европейских ВУЗах при подготовке специалистов по уровневой системе высшего профессионального образования в рамках Болонского процесса;
 - в различных организациях при подборе, отборе, найме и оценке эффективности деятельности персонала.

Рассмотрим более подробно данные модели, которые могут быть использованы при формировании моделей компетенций в белорусской теории и практике управления персоналом.

В основе модели компетенции, основанной на параметрах личности, (МК-1) находится развитие моральных, духовных и личных качеств человека. Она тесно сопряжена с личностными теориями лидерства, которые гласят о необходимости наличия генетических задатков

для какой-либо деятельности или способности человека развивать необходимые качества (черты характера). Первая модель оказывает существенное влияние на традиционное высшее образование и на традиционные подходы к подготовке руководящих кадров.

Модель компетенции выполнения задач и деятельности (МК-2) является доминирующей при подготовке специалистов инженерно-технического профиля не только в европейских ВУЗах, но и в конкретных организациях при формировании и развитии умений, требуемых для осуществления видов деятельности на конкретном рабочем месте. Данная система ориентирует сотрудника (студента – потенциального сотрудника) на использование алгоритмических и структурированных видов управленческих решений. Это позволяет сократить время адаптации сотрудника на конкретном рабочем месте в организации – за короткий период времени освоить четкое выполнение функциональных задач. Но при малейшей динамике внутренней среды организации (например, изменении стиля руководства), у сотрудника могут возникнуть трудности в силу наличия узкого круга умений и навыков.

Модель компетенции для производительной деятельности (МК-3) используется, как правило, при формировании компетенций для специальностей и профессий, где деятельность измеряется по результатам (например, продажи, управление проектами). В основе формирования такой модели находится мотивация к успешной деятельности. То есть здесь акцентируется внимание на компетентность как ярко выраженную способность применять знания, умения и навыки и проявлять социально-личностные качества. Однако эта модель ориентирована на высоко самоорганизованного человека, который желает и может самостоятельно достигать поставленных целей.

Модель компетенций управления результатами деятельности (МК-4) рассматривает деятельность через призму социального аспекта личности. В этом случае руководство организации и (или) непосредственный руководитель ожидают от сотрудника некоторого поведения, которое оправдало бы степень их доверия и соответственно находилось бы в рамках совокупности делегированных полномочий и власти.

Таким образом, эффективная модель компетенций должна быть ясной и легкой для понимания, описываться простым языком, иметь простую структуру. Большинство моделей могут быть описаны с помощью 10–12 компетенций. Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее внедрить в практику управления персоналом. Рассмотренные модели ЕФО могут быть рекомендованы к внедрению в практику деятельности в субъектах хозяйствования Республики Беларусь.

Литература

1. Таболина, О. В. Компетентностный подход в процессе формирования кадрового состава организаций / О. В. Таболина // Современные научные исследования и инновации [Электронный ресурс]. – 2011. – № 2. – URL: <http://web.snauka.ru> (дата обращения: 24.05.2016).
2. The European Training Foundation [Electronic resource]. – 2016. – URL: <http://www.etf.europa.eu> (data of reference: 09.09.2016).
3. Каракозов, Д. С. Проектирование образовательных программ бакалавриата в условиях введения федеральных государственных стандартов в соответствие с профессиональными стандартами / Д. С. Каракозов, Д. А. Петров, М. В. Худжина // Преподаватель XXI век. – 2015. – № 2. – С. 9–23.

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ

РЕПОЗИТОРИЙ ГГУ ИМЕНИ Ф. СКОРИНЫ