

УДК 658.3

**МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ В ОЦЕНКЕ И УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ
ПРЕДПРИЯТИЯ****THE COMPETENCY MODEL IN EVALUATION AND MANAGEMENT
OF THE STAFF ENTERPRISE**

©Османова З. О.

*Крымский федеральный университет
им. В. И. Вернадского**г. Симферополь, Россия, osmanova_zarema@mail.ru*

©Osmanova Z.

*Vernadsky Crimean Federal University
Simferopol, Russia, osmanova_zarema@mail.ru*

Аннотация. Исследование проведено с целью изучения места и роли модели компетенций в оценке и управлении персоналом предприятия. Объектом исследования является модель компетенций. Предметом исследования — преимущества, возможности и направления использования модели компетенций в оценке и управлении персоналом предприятия. В процессе написания использовались такие методы исследования как анализ, метод сравнений, табличный метод. Модель компетенций изучается в рамках компетентностного подхода.

В исследовании представлено авторское определение понятия «компетенции», согласно которому компетенции — это социально-экономическая категория, представляющая собой совокупность профессиональных навыков, знаний, умений и личностных характеристик, обладающих свойством эмерджентности, необходимых для успешного выполнения соответствующих должностным обязанностям функций и задач в рамках достижения стратегических целей, формирования корпоративной культуры и конкурентных преимуществ предприятия.

Представлено описание понятия «модель компетенций» и представлены группы компетенций, входящих в ее состав — корпоративные (общие), управленческие и профессиональные. Согласно проведенному исследованию руководители предприятий могут использовать результаты оценок компетенций персонала для: утверждения и использования единой универсальной методики оценки персонала — при подборе, аттестации и развитии персонала; разработки программы обучения и развития персонала; формирования кадрового резерва; разработки и постоянного обновления базы для карьерного планирования, ротации кадров и кадрового резерва; формирования стандартов качества эффективного выполнения должностных обязанностей в рамках отдельных или групп смежных должностей; определения направлений совершенствования корпоративной культуры предприятия.

Перечислены недостатки и преимущества применения модели компетенций в оценке и управлении персоналом предприятия. Преимущества применения модели компетенций сгруппированы в рамках трех групп пользователей: высшее звено управления, среднее и низовое звено управления, работники предприятия.

Abstract. The study is conducted to examine the place and role of the competency model in the evaluation and management of the staff enterprise. The object of this study is the competency model. The subject of the study is the advantages, opportunities and ways of using the model of the competency model in the evaluation and management of the staff enterprise. During researching

methods like: analysis, comparison method, a tabular method are used. Competency model is studied within the framework of the competence approach.

In the study the author's definition of "competence" of the concept is presented, according to which the competence is a socio-economic category, which is a combination of skills, knowledge, skills and personal characteristics that have emergent properties required for successful implementation of the relevant official duties functions and tasks within achieve the strategic goals of corporate culture and competitive advantages.

The description of the concept of "competence model" is offered and the group of competencies of its member — corporate (general), managerial and professional is presented. According to the research enterprise managers can use the results of evaluation of staff competency to: the approval and use of a single universal methods of evaluation the stuff enterprise — the selection, appraisal and development of staff; develop training programs and staff development; formation of the stuff reserve; develop and continuously update the base for career planning, job rotation and the stuff reserve; formation of quality standards for the effective discharge of duties in the framework of individual or groups of related posts; identify areas for improvement of corporate culture.

Advantages and disadvantages of using the competency model in the evaluation and management of the stuff enterprise are listed. The advantages of using a competency model are grouped in three groups of users: top management, middle and lower management link, the workers of the enterprise.

Ключевые слова: компетенции персонала, модель компетенций, компетентностный подход, оценка персонала, преимущества, недостатки.

Keywords: staff competence, competency model, competence approach, staff evaluation, advantages, disadvantages.

В современных рыночных условиях высокой неопределенности внешней среды и конкурентной борьбы одним из основных факторов успешной деятельности предприятия становится его персонал в целом, и каждый отдельный работник, в частности. Это требует от предприятия особого внимания к управлению персоналом, а именно к повышению эффективности его деятельности, профессиональному обучению и повышению квалификации, планированию карьеры и карьерному продвижению, повышению сплоченности коллектива и т. д. Эти и многие другие вопросы могут быть эффективно решены за счет использования в рамках управления персоналом и в его оценке, в частности, модели компетенций. Модель компетенций применяется для управления персоналом в рамках компетентностного подхода, который на сегодняшний день уже доказал свою эффективность и практическую ценность.

Материалы и методика

Цель исследования заключается в изучении места и роли модели компетенций в оценке и управлении персоналом предприятия. В процессе написания использовались такие методы исследования как анализ, метод сравнений, табличный метод. Модель компетенций была изучена в рамках компетентностного подхода. Объектом исследования является модель компетенций. Предметом исследования — преимущества, возможности и направления использования модели компетенций в оценке и управлении персоналом предприятия.

Результаты и их обсуждение

На сегодняшний день исследования достаточно многих ученых связаны с вопросами компетенций персонала. Но каждый из них изучает компетенции в рамках собственного

предмета исследования — управления персоналом, в целом, оценки персонала, разработки модели компетенций для предприятия, в целом, групп должностей или отдельной должности и т. д. Среди таких исследователей И. Б. Адова, М. В. Симонова [1], О. М. Арапова, В. П. Фридрих, В. А. Модирка [2], Л. Спенсер, С. Спенсер [3], О. Л. Чуланова [4–5] и многие другие.

Развитие понятия «компетенции» происходило как в отечественной, так и в зарубежной литературе практически одновременно — в 90-х г.г. XIX века. С тех пор понятие «компетенции» так и не получило однозначного толкования. Но, несмотря на это, многие ученые [1–5] согласны с тем, что компетенции — это некоторая совокупность знаний, умений и навыков человека. В рамках нашего исследования компетенции будем понимать как социально-экономическую категорию, представляющую собой совокупность профессиональных навыков, знаний, умений и личностных характеристик, обладающих свойством эмерджентности, необходимых для успешного выполнения соответствующих должностным обязанностям функций и задач, в рамках достижения стратегических целей, формирования корпоративной культуры и конкурентных преимуществ предприятия [6].

«Модель компетенций — это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения работником его функций, которые проявляются в соответствующих ситуациях и в тот или иной период времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целями и корпоративной культурой» [2].

Модель компетенций используется в рамках компетентного подхода. Суть компетентного подхода состоит именно в разработке и практическом применении моделей компетенций персонала, применении этой модели при оценке, подборе, подготовке персонала и его карьерном росте. Суть компетентного подхода с точки зрения оценки персонала предприятия сводится к сравнению качества, уровня сложности и эффективности труда с существующими эталонными характеристиками — компетенциями конкретной должности. Поэтому очень важно чтобы у предприятия был сформирован набор таких компетенций, который может достаточно точно описать требования к знаниям, умениям, навыкам, способностям и поведению в рамках конкретной должности или группы родственных должностей. Грамотно составленная компетентная модель, которая в последующем модернизируется в соответствии с определенными изменениями, является одним из эффективных способов упорядочивания поведения работников. Грамотное применение моделей компетенций при всех перечисленных процедурах позволит не просто провести их, а принять эффективное управленческое решение, которое в последствии способствует росту производительности труда и повышению прибыльности предприятия.

Классически при формировании модели компетенций, компетенции разделяют на три основные группы: корпоративные или общие, управленческие и профессиональные. Корпоративные или общие компетенции — это компетенции, которыми должен владеть каждый работник предприятия, организации или учреждения, независимо от занимаемой им должности. Это компетенции, отражающие общие принципы поведения предприятия, корпоративной культуры и т. д. Управленческие компетенции — это компетенции, необходимые для осуществления эффективной управленческой деятельности. Данные компетенции разграничиваются в зависимости от уровня занимаемой должности — руководители высшего, среднего и низового звена. Профессиональные компетенции являются индивидуальными для каждой должности или группы должностей. Данная группа компетенций включает наибольшее количество компетенций.

Модель компетенций, используемая в оценке и управлении персоналом предприятия, имеет как преимущества, так и недостатки.

Преимущества модели компетенций связаны информацией, которую можно получить в результате ее использования в оценке и управлении персоналом предприятия.

Непосредственно для самих работников результаты оценок компетенций являются источником информации о том, в каких направлениях необходимо совершенствоваться для того, чтобы, во-первых, соответствовать занимаемой должности и, во-вторых, претендовать на другие, более высокие должности. Подобная информация может стать для работника неким мотивом, способствующим повышению его компетенций и, соответственно, повышению эффективности деятельности, в целом. Как следствие, это способствует повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

Руководители предприятий могут использовать результаты оценок компетенций персонала для:

- утверждения и использования единой универсальной методики оценки персонала — при подборе, аттестации и развитии персонала;
- разработки программы обучения и развития персонала;
- формирования кадрового резерва;
- разработки и постоянного обновления базы для карьерного планирования, ротации кадров и кадрового резерва;
- формирования стандартов качества эффективного выполнения должностных обязанностей в рамках отдельных или групп смежных должностей;
- определения направлений совершенствования корпоративной культуры предприятия.

Преимущества применение модели компетенций для предприятия в целом, для руководителей разных уровней управления, а также непосредственно самих работников представлены в Таблице.

Таблица.

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

<i>Пользователи</i>	<i>Преимущества</i>
Руководители высшего звена управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование общих стандартов эффективности работы. 2. Четкое понимание того, что должно оцениваться. 3. Выявление сильных и слабых сторон у работников и использование данной информации в рамках управления персоналом и управления деятельностью предприятия в целом. 4. Планирование карьеры персонала. 5. Формирование кадрового резерва. 6. Разработка система мотивации персонала. 7. Формирование и совершенствование корпоративной культуры.
Руководители низового и среднего звена управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие единых критериев оценки персонала. 2. Анализ эффективности работы персонала в соответствии с разработанными критериями. 3. Эффективное управление карьерой подчиненных. 4. Установление обратной связи с подчиненным на основе данных о необходимости повышать или поддерживать достигнутый уровень компетенций. 5. Возможность быстро и эффективно выбрать исполнителей для выполнения конкретной работы или участия в проекте на основе информации о сильных и слабых сторонах подчиненных. 6. Эффективное управление системой мотивации.
Работник	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знание корпоративных стандартов деятельности предприятия и собственных должностных обязанностей. 2. Единые, простые для восприятия и прозрачные критерии оценки. 3. Получение полной, достоверной и реальной информации относительно своих слабых и сильных сторон. 4. Мотивированность на достижение определенного результата. 5. Возможность проследить прогресс в личностном и профессиональном развитии.

Недостатки модели компетенций объясняются и связаны, прежде всего, со сложностями их применения на практике, а именно:

1. Высокие требования к профессиональной подготовке лиц, разрабатывающих модель компетенций.

2. Длительный и сложный процесс разработки модели компетенций и проведение на ее основе оценки персонала. Такой процесс включает в себя: формирование перечня компетенций и выбор среди них ключевых компетенций, описание ключевых компетенций в соответствии с выбранной шкалой, формирование рабочей группы, подбор и обучение экспертов, расчет согласованности мнений экспертов, выбор и применение соответствующего инструмента для расчета интегрального показателя компетенций. В зависимости от цели оценки, перечень этих этапов может увеличиваться. Кроме того, данный процесс усложняется в зависимости от того, для кого формируется модель компетенций. Это может быть конкретная должность, группа смежных должностей, руководители конкретного звена управления или весь персонал предприятия в целом. В зависимости от того, насколько шире должна быть сфера применения модели компетенций, будет зависеть сложность ее разработки.

3. Высокие финансовые затраты.

4. Высокая вероятность допущения ошибок при формировании ключевых компетенций.

Данный недостаток возникает ввиду следующих ошибок и недочетов:

- дублирование компетенций;
- присутствие противоречивых компетенций;
- использование необоснованно высокого количества компетенций;
- использование готовой модели компетенций без адаптации ее к особенностям конкретного предприятия;
- отсутствие четкого описания ключевых компетенций в соответствии с выбранной шкалой.

5. Возникновение сопротивления со стороны персонала. Это связано, прежде всего, с отсутствием четкого разъяснения целей проведения оценки с применением модели компетенций и направлений использования результатов такой оценки для конкретного работника.

Выводы

Согласно проведенному исследованию можно утверждать, что использование модели компетенций в оценке и управлении персоналом предприятия является целесообразным и актуальным на сегодняшний день. Несмотря на временные и финансовые затраты, использование модели компетенций является оправданным, т.к. результаты оценки персонала на основе модели компетенций являются источником большого объема информации как для руководителей высшего, среднего и низового звена управления предприятием, так и непосредственно для самих работников. Эффективное использование этих результатов позволит повысить конкурентоспособность персонала и всего предприятия, в целом.

Список литературы:

1. Адова И. Б., Симонова М. В. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персонала организации // Вестник Томского государственного университета. 2010. №336. С. 119–124.

2. Арапова О. М., Фідріх В. П., Модирка В. А. Компетентнісний підхід як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // Економіка: реалії часу. 2013. №1 (6). С. 207–211.

3. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. М.: Гиппо, 2010. 384 с.
4. Чуланова О. Л. Методология исследования компетенций персонала организаций. М.: ИНФРА–М, 2015. 120 с.
5. Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций. М.: ИНФРА–М, 2014. 122 с.
6. Османова З. О. Сущность понятия «компетенции персонала» // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2016. №1 (34). С. 133–137.

References:

1. Adova I. B., Simonova M. V. Otsenka kompetentnosti kak instrument upravleniya voznagrazhdeniem personala organizatsii. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta, 2010, no. 336, pp. 119–124.
2. Arapova O. M., Fridrikh V. P., Modirka V. A. Kompetentnisnii pidkhd yak chinnik pidvishchennya konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Ekonomika: realii chasu, 2013, no. 1 (6), pp. 207–211.
3. Spenser L., Spenser S. Kompetentsii na rabote. Moscow, Gippo, 2010, 384 p.
4. Chulanova O. L. Metodologiya issledovaniya kompetentsii personala organizatsii. Moscow, INFRA–M, 2015, 120 p.
5. Chulanova O. L. Upravlenie personalom na osnove kompetentsii. Moscow, INFRA–M, 2014, 122 p.
6. Osmanova Z. O. Sushchnost ponyatiya “kompetentsii personala”. Nauchnyi vestnik: finansy, banki, investitsii, 2016, no. 1 (34), pp. 133–137.

*Работа поступила
в редакцию 19.12.2016 г.*

*Принята к публикации
21.12.2016 г.*