

УДК 331.108.26

АНАЛИЗ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Рукин Д.А.

студент,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

г. Санкт-Петербург, Россия

Молодькова Э.Б.

к.с.н., доцент,

Санкт-Петербургский государственный экономический университет

г. Санкт-Петербург, Россия

Аннотация

На основе анализа профессиональных компетенций персонала организации производится выстраивание бизнес-модели компании, её развития в целом, что подтверждает актуальность данной темы в современных условиях. Научная новизна состоит в том, что в работе сформулированная необходимость использования анализа компетенций персонала. В статье рассмотрена сущность понятий «компетенции» и «компетентность персонала», выделены уровни разработки системы оценки профессиональных компетенций работников.

Ключевые слова: компетенции, компетентность, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, развитие персонала.

ANALYSIS OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF THE ORGANIZATION PERSONNEL

Rukin D.A.

student,

St. Petersburg State University of Economics

St. Petersburg, Russia

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

Molodkova E.B.

Ph.D. of Sociological Sciences, Associate Professor

St. Petersburg State University of Economics

St. Petersburg, Russia

Annotation

Based on the analysis of the professional competencies of the organization's personnel, the business model of the company is built, its development as a whole, which confirms the relevance of this topic in modern conditions. The scientific novelty consists in the fact that in the work there is a stated need to use the analysis of personnel competences. The article considers the essence of the concepts “competencies” and “personnel competence”, outlines the development levels of the system for assessing the professional competencies of employees.

Keywords: competence, competency, personnel management, human resource management, personnel development.

В обеспечении конкурентоспособности организации важная роль принадлежит качеству персонала, характеризующему его способность удовлетворять потребности организации в достижении тактических и стратегических целей. Важнейшим системообразующим свойством качества персонала является компетентность, а конечным результатом всех усилий по управлению трудом, активизации человеческих ресурсов должно стать увеличение совокупности ключевых компетенций. Данные предпосылки обуславливают необходимость выработки инструментов проведения корректной оценки и анализа актуального уровня компетентности сотрудников.

Актуальность темы данной статьи также подчеркнута значительным числом работ современных российских ученых, посвященных проблеме оценки компетенций персонала предприятий. Различные теоретические и практические аспекты анализа компетентности человеческого капитала организаций исследуют Григорян В.В., Коптева К.В., Рюмшин А.В. в своей совместной Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

работе «Особенности развития ключевых компетенций персонала» [1], Демьянченко Н.В. - в своей работе «Особенности развития ключевых компетенций персонала» [3], Жаркова Т.В. – «Исследование компетенций персонала как объекта стратегического управления» [4], Заика М.М. в статье «Методический подход к процессу оценки развития компетенций персонала» [5], Ильницкий С.А. – «Внедрение модели компетенций для развития персонала как направление стратегического развития персонала» [6], .., Кречетников К.Г. – «Использование модели компетенций в управлении персоналом» [12], Полуэктов М.А. в работе «Оценка персонала на основе модели компетенций» [17] и др. На основе анализа работ ученых, можно констатировать, что при текущей оценке формирования и развития компетенций персонала бизнес-структура может получить информацию для принятия управленческих решений по управлению мотивацией и стимулированию работников, а также установить необходимое направление наращивания и преобразования организационных знаний. Получение реальной информации о действительном и потенциальном компетентностном уровне сотрудников в агрегированной форме, понятной руководителю, создает базу для реализации стратегического управления человеческими ресурсами, при этом косвенный результат оценки проявляется в виде импульса и драйвера к личностному профессиональному развитию и росту всех сотрудников компании [5].

Представляется, что всю процедура анализа и оценки профессиональных компетенций персонала организации можно разделить на три этапа: подготовительный, проектировочный и содержательный (интегрирующий такие дескриптивный, диагностический и конструктивный подэтапы). Рассмотрим данные уровни разработки системы оценки профессиональных компетенций работников подробнее.

1. Подготовительный этап. Прежде всего необходимо определить начальные позиции организации (путем структурирования первичных

процессов, которые имеют решающее значение для формирования системы управления знаниями и процесса оценки развития компетенций), методы администрирования, механизмы и инструменты управления в рамках каждого из них. Данная задача может быть решена путем описания документов, становящихся результатом данного процесса, определения стадий исполнения и контроля операций, а также на основе постадийных процедур управления. Весьма важно произвести формализацию целей оценки развития компетенций через соотнесение их с интересами организации, отраженными в ее видении, миссии, ценностях, стратегии, и интересами и ожиданиями стейкхолдеров, инсайдеров (персонала) и аутсайдеров (партнеров, клиентов и т.д.). Для согласования целей следует использовать GOAL-технологии, включая SMART-модель, систему сбалансированных показателей (BSC), ключевые показатели эффективности и результативности (KPI), универсальную систему показателей деятельности (TPS) и др. Необходимо также провести анализ информационного обеспечения оценки - аудит информационных активов организации для оценки текущей ситуации, получения точки отсчета и составления объективной картины интеллектуального окружения.

Анализ структурированных первичных процессов позволяет формализовать информацию, необходимую для совершенствования процессов по этапам и элементам системы вознаграждения с учетом внутриорганизационных детерминант. Для решения данной задачи выявляются все возможные показатели оценки выполнения работ и качества персонала, а также документы, их востребованность внешними и внутренними пользователями для обоснования и принятия управленческих решений, определяются факторы востребованности, устанавливаются взаимосвязи факторов и стадий бизнес-процессов, определяются контрольные показатели, критерии качества информации, средства ее контроля и документирования.

2. На втором этапе проектирование процесса оценки связано с построением логической и организационной структуры самого процесса. В Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

рамках организационной структуры выбирается объект, предмет и субъект оценки, определяются сроки, периодичность и виды оценки, уточняется набор инструментов и методов оценки, форматируется направление получения результатов взаимодействия, уточняются требования к результату.

Завершается этап регламентированием всей процедуры оценки развития компетенций персонала по этапам, целям, качеству и структуре, результатом становится разработка карты процесса, организационно-правовых положений об оценке, специальный словарь, модель компетенций и профили должностей. Типологизация системы оценки развития компетенций персонала служит основанием для непрерывного совершенствования действующей системы оценки развития компетенций персонала в плане ее результативности и эффективности (с позиций стейкхолдеров). Именно тогда процесс будет организован на достаточно высоком уровне и будет пригоден к реализации длительное время - до изменения значимых детерминант оценки.

В этой связи отметим, что важным элементом компетентностного управления персонала также является ранжирование компетенций в порядке значимости их для определенной должности и разработки грейдов компетенций, как системы внутреннего развития сотрудника в организации. Грейды являются составной частью системы оценки в компании, выступая как «ступени» профессионального и карьерного роста сотрудника». Уровень грейда определяется в ходе оценки профессиональных компетенций сотрудника и влияет на размер надбавки к окладу сотрудника после оценки. Суть предлагаемого метода заключается в том, что для каждой должности будет разрабатываться форма, где происходит выбор компетенций для развития. Этот процесс затрагивает собой все грейды компетенций поочередно. Цель предложенной методики в том, чтобы мотивировать сотрудников на развитие компетенций, так как уровень приложенных ими усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

вознаграждения, к тому же, такая градация имеет смысл, т.к. работник будет мотивирован возможностью не останавливаться на достигнутом уровне, находясь на своей должности, видеть перспективы своего развития [16].

3. Содержательный (третий) этап может быть подразделен на:

- дескриптивный этап, в процессе которого производится наблюдение за объектом, описывается его деятельность, поведение;
- диагностический этап, включающий сбор данных при помощи различных методов и инструментов - от традиционной аттестации, тестирования, независимой оценки профессиональным сообществом, самооценки до современных методов, к использованию которых можно активно привлекать стейкхолдеров: 360 градусов, ассесмент и т.д. При проведении оценки методом 360 градусов можно задействовать максимальное количество стейкхолдеров, на достижение интересов которых ориентированы цели оценки: клиентов - для получения в порядке обратной связи информации о деятельности сотрудников через опросы, интервью; партнеров, заинтересованных в развитии организации и желающих определить возможности методики для распространения ее в сообществе. Оценка коллег, подчиненных, да и самооценка также очень важны. Обработка полученных результатов дает статичную оценку компетенций персонала определенного уровня;
- конструктивный этап, предполагающий сравнение с идеальным профилем по каждой должностной позиции или с предыдущей оценкой [5].

Подходы в научно-исследовательской среде к выделению ключевых компетенций современных специалистов разнятся. Согласно Шевченко Е.В., Безрукова Е.А. и Самохвалова С.М., в условиях становления инновационной экономики исключительно важной является инновационная компетентность, предполагающая инновационную восприимчивость субъекта, стремление к созданию, внедрению и активному применению инновационных решений

различной направленности [19]. Мельникова И.Ю. делает акцент на клиентоориентированности, указывая, что в современных высококонкурентных условиях "ориентация на клиента" выступает как ключевая компетенция персонала [15]. HR-менеджмент предприятия должен обеспечить нацеленность всех программ от подбора и найма персонала до его обучения, вознаграждения и коммуникации на развитие навыков и умений, позволяющих компаниям удовлетворять потребности их клиентов. Необходимым представляется оптимальное гармоничное соотношение методов принуждения и четкого контроллинга с развитием внутренней позитивной мотивации персонала организации, искренне уверенного в том, что ориентированность на потребности потребителя на производстве, а также приветливость, благожелательность и желание помочь — единственный вариант осуществления эффективной деятельности в современном мире. Вместе с тем, именно грамотный изначальный подбор персонала, а не попытки переучивания с помощью специализированных тренингов, является одним из критически важных условий для обеспечения клиентоориентированности и успешных бизнес-результатов компании в целом.

Подчеркнем, что конкретные типы и виды оцениваемых компетенций должны определяться каждой компанией индивидуально, с учетом отраслевой специфики, особенностей внутренних бизнес-процессов и организационной структуры. В целом же можно дифференцировать следующие виды компетенций, выделяемые с учетом содержания, субъектности, системных требований, сфер деятельности, организационной структуры, фактора времени, уровню выраженности и результатов использования компетенции (рис.1).

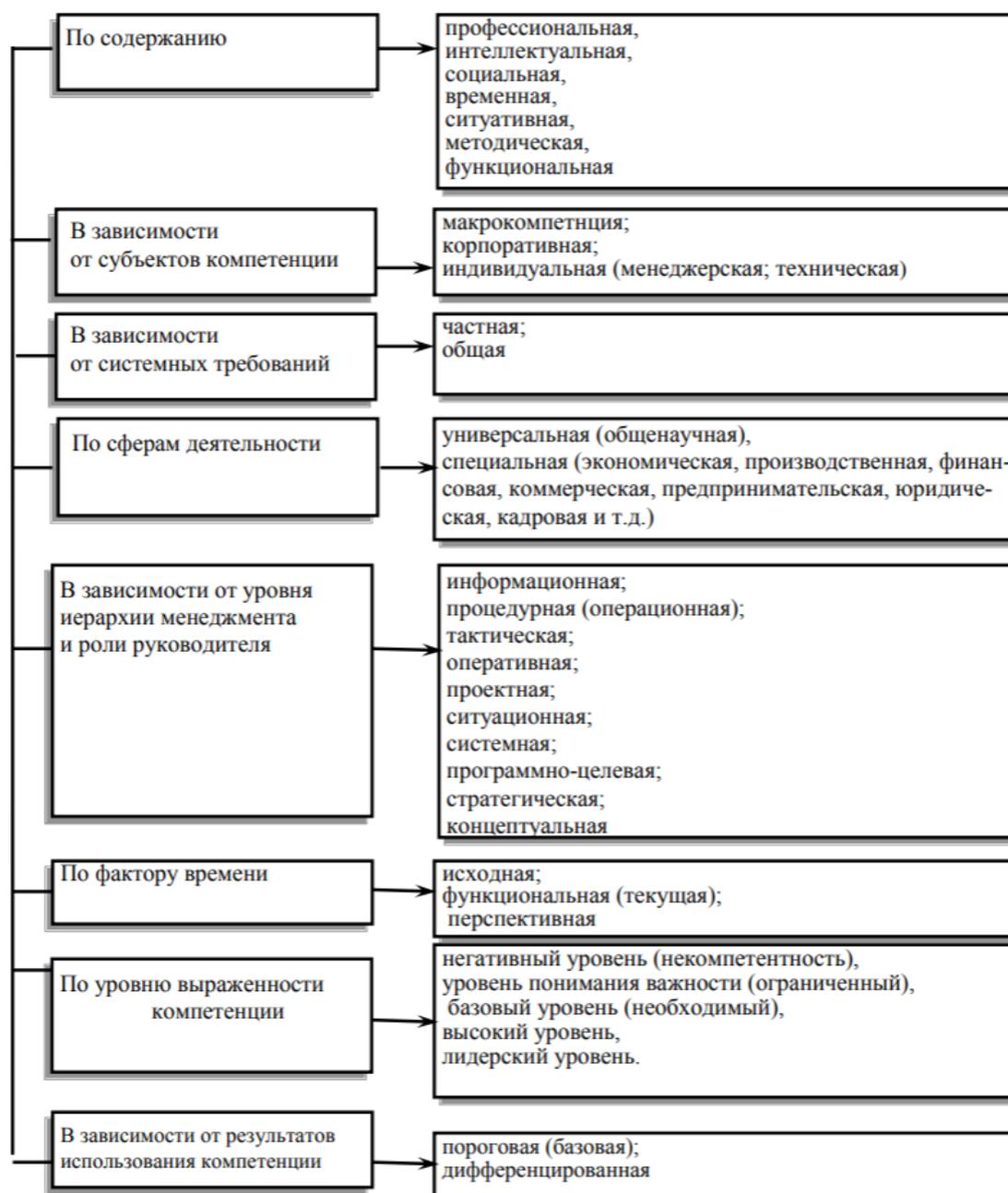


Рис. 1. Критериальные подходы к классификации компетенций [3]

Наконец, на заключительном этапе процесса оценки развития компетенций персонала необходимо сформировать и представить субъекту управления отчет для принятия управленческих решений по результатам оценки. Здесь также подразумевается проведение процедур валидации и повышения эффективности функционирования системы оценки через актуализацию ее целей, инструментов и профилей. Внедрение такого подхода предполагает

регулярное проведение оценки и ориентировано на непрерывное приращение компетенций организации через приращение компетенций ее персонала как главного стейкхолдера, заинтересованного в развитии организации.

Итак, для управления профессионализмом и компетенциями персонала необходима регулярная оценка и анализ профессиональных компетенций персонала организации, на базе которых в дальнейшем четко определяются критерии и векторы развития персонала, формируются сбалансированные и непротиворечивые методики и методы обучения, инструменты наращивания карьерного потенциала, стимулирования активности и мотивации инновационного поведения в организации. По сути именно система управления персоналом, основанная на компетентностном подходе, интегрирующем процессы оценки и наращивания компетенций работником, является эффективным инструментом обучения и развития персонала, позволяющим повышать индивидуальную ответственность работников за собственное развитие, сокращать долю работников с низким уровнем квалификации и улучшать качественный состав персонала, обеспечивать прозрачность профессионального пути каждого сотрудника (поскольку карьерная траектория отдельного работника будет строиться в соответствии с его навыками и способностями в контексте их соответствия целевым компетенциям той или иной должности).

Библиографический список:

1. Григорян В.В., Коптева К.В., Рюмшин А.В. Особенности развития ключевых компетенций персонала // Вестник современных исследований. — 2018. — № 10.2 (25). — С. 47-49.
2. Демьянченко Н.В. Интегрированная компетенция как основа конкурентоспособной модели маркетинга персонала // Тенденции развития науки и образования. — 2018. — № 35-1. — С. 24-26.
3. Демьянченко Н.В. Компетенция персонала в системе менеджмента

современной организации // Сфера услуг: инновации и качество. — 2012. — № 5. — С. 72-77.

4. Жаркова Т.В. Исследование компетенций персонала как объекта стратегического управления // Бизнес и стратегии. — 2016. — № 4 (05). — С. 21-24.

5. Заика М.М. Методический подход к процессу оценки развития компетенций персонала // Сибирская финансовая школа. — 2012. — № 2 (91). — С. 132-135.

6. Ильницкий С.А. Внедрение модели компетенций для развития персонала как направление стратегического развития персонала // Белгородский экономический вестник. — 2017. — № 2 (86). — С. 109-115.

7. Карташевич Е.В. Организационная культура как основа ключевых компетенций персонала // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2017. — Т. 6. № 2 (19). — С. 105-107.

8. Ключевский А.И. Оценка деятельности персонала с применением модели компетенций // Научный журнал. — 2017. — № 1 (14). — С. 51-55.

9. Колесникова Ю.С., Подвербных О.Е. Разработка профилей компетенций как основы системы оценки персонала // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. — 2015. — № 6. — С. 375-380.

10. Коннова М.В. Компетенции персонала как основа для развития бизнеса в условиях жесткой конкуренции // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. — 2018. — № 9. — С. 105-110.

11. Костюков А.В., Катасонов Д.А. Мониторинг компетенций - инструмент контроллинга персонала // Контроллинг. — 2015. — № 57. — С. 22-29.

12. Кречетников К.Г. Использование модели компетенций в управлении персоналом // Наука и современность. — 2015. — № 35. — С. 196-201.

13. Кузьмина А.А., Матвеева Т.Ю. Разработка системы мониторинга профессиональных компетенций персонала организации // Вопросы науки и образования. — 2018. — № 8 (20). — С. 57-64.

14. Мамаева М.Э., Шермухамедов О.А. Развитие компетенций в системе Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

стратегического управления персоналом // Потенциал современной науки. — 2015. — № 2 (10). — С. 98-101.

15. Мельникова И.Ю. Компетенция "ориентация на клиента" как ключевая компетенция персонала банка // Бюллетень науки и практики. — 2018. — Т. 4. — № 7. — С. 412-419.

16. Наумов А.В. Система грейдирования компетенций как инструмент повышения качества персонала // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. — 2016. — № 15-2. — С. 80-83.

17. Полуэктов М.А. Оценка персонала на основе модели компетенций // Социальные науки. — 2014. — № 3 (3). — С. 75-79.

18. Слепцова Е.В., Туманова М.Ю. Управление компетенциями в системе управления персоналом // Экономика устойчивого развития. — 2018. — № 3 (35). — С. 293-297.

19. Шевченко Е.В., Безрукова Е.А., Самохвалова С.М. Инновационные компетенции персонала - сущность и проблемы формирования // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. — 2012. — Т. 2. № 8. — С. 292-293.

Оригинальность 94%