

УДК 336.76(470)

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ С УЧЕТОМ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ И ОСОБЕННОСТЕЙ НАЦИОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Слепокурова И. В.

Научный руководитель Разнова Н.В.

Сибирский Федеральный Университет

Институт Управления бизнес - процессами и экономики

В настоящее время построению корпоративных моделей компетенций отводится немаловажная роль в политике управления персоналом современных организаций. В одних компаниях профили компетенций используются в качестве прикладных инструментов конкретных HR-функций, а в других – система прописанных компетенций является ключевой в работе с персоналом. Очень распространено использование компетенций при оценке персонала, т. к. применение этого инструмента позволило менеджерам по персоналу, оценивая исполнение работы, анализировать не только то, что было достигнуто сотрудником за прошедший период, но и то, как это было сделано.

Модель компетенций - это описание в установленной форме индикаторов, характеризующих необходимый уровень их развития у идеального работника. При приеме на работу новых сотрудников, модель компетенций позволяет подобрать именно тех сотрудников, которые необходимы для организации на данном этапе ее жизненного цикла. Важно отметить, что модель компетенций – это не только «заявка на подбор», но и видение того, кто компании понадобится в будущем, каков разрыв между сегодняшней потребностью в человеческих ресурсах и будущей. Процесс формирования моделей компетенций ориентирован не только на заполнение должностей, но и на развитие определенных компетенций. Поэтому при построении модели компетенций компании учитывается большое число факторов, в числе которых и ее жизненный цикл, стратегические цели и задачи этапа развития.

Например, если компания планирует изменения в целях бизнеса, а в команде топ-менеджмента слабо развито стратегическое мышление, то необходимо приложить усилия, чтобы обеспечить наличие этой компетенции в команде. Поэтому можно с уверенностью сказать, что модель компетенций позволяет долгосрочно планировать и прогнозировать необходимые человеческие ресурсы, быстро и эффективно формировать кадровый резерв. Наличие в организации точной и объективной оценки компетенций, позволяет в большей степени мотивировать ключевых специалистов на их развитие. Решая задачу развития компетенции в системе управления персоналом в рамках стратегического подхода, следует создавать условия для развития компетенций, то есть необходимо учитывать влияние внешних, внутренних и внутриличностных факторов на управление компетенциями. В компаниях, использующих в системе управления персоналом модели компетенций, и для самих сотрудников становится ясно, от каких качеств и умений зависит их продвижение. Если решение о продвижении опирается на понятные критерии, персонал воспринимает его как более

справедливое. Результатом процесса создания корпоративной модели компетенций являются *профили компетенций*, разработанные для каждой должности и позволяющие проверить, насколько компетенции точно соответствуют всем рабочим ролям, существующим в компании. *Профиль компетенций* - список компетенций, относящихся к конкретной должности. Он определяет не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать. Разработка профилей - хороший способ для тестирования и возможной корректировки модели компетенций, а также для получения обратной связи от линейных руководителей, ведущих специалистов об использовании компетенций как инструмента. Модель компетенций включает в себя не только привычные пункты: уровень образования и опыт работы; но так же личностные и деловые качества человека. При составлении моделей компетенций, специалисты советуют включать в нее от 5 до 15 ключевых компетенций.

Составленная модель компетенций должна быть лояльной по отношению ко всем работникам фирмы. В тоже время, для каждой должности должно быть процентное соотношение важности наличия той или иной компетенции. Однако, как показывает практика, создавая модель компетенций одни организации применяют, только ключевые компетенции, другие разрабатывают и используют только управленческие для проведения оценки топ-менеджеров, а некоторые компании, разрабатывают специальные компетенции только для отдельных профессиональных групп сотрудников, например отдела продаж. Однако, несмотря на то, что существуют бесчисленные источники «готовых» компетенций, и их использование и применение очень привлекательно, каждой организации необходимо пройти процесс разработки собственной модели компетенций, т. к. каждая компания уникальна и работает по «своим» правилам.

Важно отметить, что менеджеру по персоналу не под силу в одиночку справиться с этой работой, так как такие проекты чрезвычайно ресурсоемкие с точки зрения затрачиваемых на их реализацию усилий. Потому кадровику жизненно необходима помощь руководства, линейных менеджеров и опытных работников. И совершенно ошибочно суждение о том, что можно взять любую модель концепций и применить в своей организации. Каждая компания при построении данных инструментов должна учитывать не только особенности внутренней среды организации, но и другие факторы, учет которых немаловажен: состояние экономики и рынка труда территории (страны), ряд социально демографических факторов, особенности *национального менеджмента* и др. Модель компетенций лежит в основе системы работы с персоналом, когда все элементы и стороны этой системы ориентированы только на максимально возможный результат в данном бизнесе. Модель 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. Использование в модели языка, понятного и доступного всем работникам и менеджерам организации, что значительно повышает отдачу при использовании этого инструмента. Применение в управленческой деятельности инструментария такого типа требует определенных

организационных условий, т.к. возникновение квалификационных различий на пустом месте произойти не может и для этого 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. Необходимость учета особенностей национального менеджмента отчасти связано с различием в определениях термина «компетенция» в разных странах, что, отражается на системе управления персоналом зарубежных компаний, их корпоративной культуре, кадровой политике руководства. Так, например, американский подход, рассматривает 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. Тогда как, в Европе компетенции рассматриваются 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, который должен быть достигнут сотрудником, а американская модель определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности. Различия в подходах отражается, в первую очередь, на значимости тех или иных компетенций в корпоративной их модели, способах, методах и инструментах управления персоналом. Например, в Японии, стране, где в производственной сфере предприятий существуют система пожизненного найма, коллективное принятие решений, где присутствует отождествление служащих с корпорацией, как семьей, имеет место крепкая мораль и высокий уровень эффективности труда и производства. Японская система управления стремится усиливать это отождествление, доводя его даже до жертвенности интересам фирмы. Что касается оценки служащих, то оценка происходит в соответствии с их способностями, а не с результатами выполнения своих функций. Японское управление в первую очередь учитывает человеческий фактор. В то же время в США лица, ответственные за распределение капитала, сосредоточены в высшем управленческом аппарате, и динамическая и сбалансированная стратегия проводится только с помощью служащих, ответственных за эту стратегию. В Японии, где предметом особого внимания является увеличение объема продаж, менеджеры компаний заботятся об активизации человеческих ресурсов даже больше, чем о движении денежных средств. При построении японских моделей компетенций, в первую очередь, значительное внимание уделяется возможности обеспечения максимального вклада сотрудника в развитие компании. В связи, с этим особую

значимость приобретают личностные качества сотрудника. Развитие профессиональных компетенций идет на протяжении длительного периода работы человека в организации, которые он приобретает и наращивает при смене должностных позиций. Американский подход, в первую очередь, учитывает профессиональную компетентность сотрудника, стимулируя его на ее развитие. Американские компании, будучи заинтересованы в совершенствовании производства и продукции, при найме сотрудника предпочтения отдают знания и умения, которые смогут улучшить товар данной фирмы. На предприятиях Европы компетентный подход в менеджменте имеет различный характер, присутствуют американская (Германия), и японская (Швейцария) концепции. При этом в литературе имеет место мнение, что в Европе давно наблюдается мода на «блестящую карьеру», а работника в Европе легко можно замотивировать карьерным ростом, позитивно сказывается на развитии многих европейских компаний.

Отметим, что реальность влияния данного инструмента (модель компетенций) на результаты деятельности и новые возможности и перспективы развития организации имеют место не только в практике зарубежного менеджмента, но и отечественного. Например, в процессе строительства заводов безалкогольных напитков в России, компания «Кока-Кола» столкнулась с тем, что ее продукция сильно смахивала на советский напиток «Буратино» с его искусственным привкусом и неровно наклеенными порванными этикетками. 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 традиционным 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. Это еще раз подтверждает факт того, что формирование модели компетенций должно начинаться с анализа внешнего окружения и внутри организационных процессов, декомпозиции целей до уровня работника, выбора и описания 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.