

РЕАЛИЗАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

Проведен анализ подходов к определению понятий «компетенция» и «компетентность», сделан акцент на неоднозначность интерпретации данных понятий отечественными и зарубежными авторами. Определены элементы модели компетенций, а также виды компетенций. Описана широта применения компетентностного подхода в российских компаниях. Рассматриваются отдельные направления кадровой политики с выделением особенностей использования компетентностного подхода при реализации соответствующих функций системы управления персоналом. Сделаны выводы об основных сложностях и положительных сторонах процесса внедрения модели компетенций как инструмента реализации кадровой политики организации.

Ключевые слова: компетентностный подход, модель компетенций, компетенции, элементы, кадровая политика, управление персоналом.

A.A. Vasilyeva

IMPLEMENTATION OF THE PERSONNEL POLICY OF THE ORGANIZATION BASED ON THE COMPETENCE APPROACH

The analysis of approaches to the definition of the concepts «competence» and «competence» is carried out, emphasis is placed on the ambiguous interpretation of these concepts by domestic and foreign authors. The elements of the competence model are defined, as well as the types of competences. The breadth of the application of the competence approach in Russian companies is described. Separate directions of personnel policy with emphasis on the use of the competence approach in the implementation of the relevant functions of the personnel management system are considered. Conclusions are drawn about the main difficulties and positive aspects of the process of introducing the competency model as a tool for implementing the personnel policy of the organization.

Keywords: competence approach, model of competences, competence, elements, personnel policy, personnel Management.

Так как главной особенностью современного менеджмента является гибкость в условиях быстро меняющейся внешней и внутренней среды под влиянием макро- и микроэкономических факторов, стратегически важным становится применение таких технологий управления, которые будут способны быстро меняться в целях обеспечения конкурентоспособности организации [6, с. 2].

Достижение поставленных целей в рамках бизнес-стратегии напрямую зависит и от того, насколько грамотно решаются вопросы управления персоналом организации. Основой формирования стратегии управления персоналом

является кадровая политика организации – генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации [1, с. 195]

Условием разработки эффективной кадровой политики является соблюдение множества принципов, таких как: ценность личности, экономичность кадровых мероприятий, ориентация на удержание ценных работников, непрерывное развитие персонала организации, принцип профессиональной компетентности и соответствия должности, системности, объективности. Соблюдение всех вышеперечисленных принципов при минимальных временных и экономических затратах может быть реализовано лишь посредством использования компетентностного подхода при отборе, оценке, развитии и мотивации персонала. Актуальность данной идеи подтверждается тем, что модели компетенций либо уже используются в системе управления персоналом как отечественных, так и зарубежных компаний, либо многие организации только ставят такую задачу – разработать качественную и конструктивную модель компетенций, отражающую корпоративные, профессиональные и личностные компетенции работников.

Анализ литературы показал, что исследованиям в области компетентностного подхода уделяли внимание такие отечественные и зарубежные авторы, как: Р. Бадер, О.Л. Белова, В.А. Болотов, Р. Бояцис, И.А. Зимняя, В. Г. Коновалова, Р. Коллинз, В.Я. Ланшер, Д. МакКлелланд, Д. Мертенс, Е.А. Митрофанова, В.В. Сериков, С. и Л. Спенсер, А.В. Хуторской, С. Шелтон, О.Н. Ярыгин и др.

Основная проблема заключается в неоднозначности интерпретации понятий «компетенция» и «компетентность». Ряд авторов дифференцируют их, характеризуя «компетентность» как первичное, но также встречается мнение, что они являются вовсе равнозначными.

С позиции С. и Л. Спенсеров компетенция – базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях [7, с. 9]

Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова считают целесообразным рассматривать компетенции как характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение [3, с. 7].

Стив Уиддет и Сара Холлифорд в книге «Руководство по компетенциям» дают следующие определения: компетентность – способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы; компетенция – способность, отражающая необходимые стандарты поведения [5, с. 4].

По нашему мнению, компетентность является комплексным понятием, включающим различного рода компетенции, необходимые в профессиональной

деятельности, то есть компетенции являются факторами компетентности, которые на уровне конкретной должности формируют модель компетенций.

Модель компетенций – это ось, вокруг которой можно, и нужно, строить систему управления персоналом компании [2, с. 994]. Модель компетенций может включать в себя следующие виды компетенций [3]:

1. Когнитивные (официальные и неофициальные знания), функциональные (навыки), социальные (личностные и этические) и мета-компетенции (способность справляться с критикой и неуверенностью в себе);

2. Пороговые (необходимые для начала работы) и дифференцирующие (отличающие эффективных исполнителей от средних);

3. Корпоративные (отражающие миссию и философию компании и необходимые всем сотрудникам организации), управленческие (менеджерские) и профессиональные (необходимые работникам определенной профессии).

Элементами модели компетенций традиционно являются:

– сами компетенции, объединенные по смыслу в кластеры (как правило по 3-5 компетенций);

– поведенческие индикаторы или стандарты поведения, обеспечивающие эффективность работы;

– уровни развития компетенций (как правило, развитие компетенций описывается несколькими уровнями, где наивысший уровень – лидерский, необходимый для руководящих должностей, а наименьший уровень отражает отсутствие компетенции).

Областями применения модели компетенций в организации являются следующие функции системы управления персоналом: планирование персонала, отбор кандидатов на вакантные должности, оценка и развитие работников, мотивация и стимулирование персонала, а также формирование корпоративной культуры.

Популярность использования модели компетенций в России подтверждается исследованием, проведенным Группой компаний HeadHunter совместно с сервисом «Оценка талантов» [4]. В результате опроса 531 респондента удалось выяснить, что практически 60 % российских компаний уже используют или находятся в процессе разработки модели компетенций. При этом целями применения модели компетенций обозначили подбор персонала (90 % опрошенных), развитие работников (60 % опрошенных) и оценку персонала (3 % респондентов).

Таким образом, наиболее распространено использование компетентностного подхода при отборе и оценке персонала организации, а также при составлении программ развития персонала, что не предусматривает скоординированный подход к формированию и регулированию всех направлений кадровой политики организации. Интегрируя системный и компетентностный подходы в управлении персоналом, удалось выделить ряд особенностей применения модели компетенций в организации (табл.).

Особенности использования компетентного подхода при реализации отдельных направлений кадровой политики организации

№ п/п	Направление кадровой политики организации	Содержание направления	Особенности применения модели компетенций
1	Планирование персонала	– анализ и описание работ; – разработка требований к работнику; – составление должностных инструкций;	Разрабатываются стандарты эффективного поведения (поведенческих индикаторов) и требования, которые будут понятны как работодателю, так и работнику.
2	Отбор кандидатов на вакантные должности	– определение системы критериев отбора кандидатов;	Оценка не только наличия или отсутствия определенных качеств индивида, но и определение уровня развития той или иной компетенции, что позволяет оценить потенциал работника и возможность его развития в будущем.
3	Оценка персонала	– определение знаний, навыков, личностных характеристик, необходимых работнику для эффективной работы; – определение методов оценки;	
4	Развитие персонала		
4.1	адаптация персонала	– разработка стандартов-минимумов рабочего поведения, необходимого для начала деятельности;	Наличие ориентиров (в виде компетенций с индикаторами поведения), которые помогут новому сотруднику с минимальными затратами времени и сил преодолеть трудности и повысить эффективность работы.
4.2	обучение и повышение квалификации	– разработка программ обучения и развития работника;	Составление индивидуальных программ обучения работника, направленных на развитие именно тех компетенций, которые действительно необходимы для эффективной работы, что обеспечит рост удовлетворенности процессом обучения, а также быстрый возврат инвестиций.
4.3	управление карьерой	– определение критериев отбора работников в кадровый резерв; – планирование карьеры;	Объективные основания для включения сотрудников в кадровый резерв, единообразное понимание того, «каким должен быть кандидат на повышение», на каком уровне должны быть развиты те или иные компетенции.
5.	Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	– разработка показателей оплаты труда;	Побуждение к саморазвитию. Оплата труда, ориентированная не в прошлое (оплата за результат), а в будущее (на развитие потенциала работника).

№ п\п	Направление кадровой политики организации	Содержание направления	Особенности применения модели компетенций
6.	Внедрение и поддержание корпоративной культуры	– определение ценностей и философии компании; – определение норм ожидаемого поведения.	Включение корпоративных компетенций в модель обеспечит лучшее понимание требований организации к персоналу, что будет способствовать эффективной трансляции ценностей, философии и стандартов поведения работникам.

Источник: составлено авторами.

Можно сделать выводы о том, что в основном компетентностный подход в управлении персоналом российских организаций реализуется только в области подбора персонала и обучения, что можно объяснить рядом сложностей. Во-первых, процесс разработки и внедрения такой модели компетенций, которая может быть использована по всем направлениям кадровой политики, требует больших материальных, временных и моральных затрат; во-вторых, сам инструмент является достаточно сложным в понимании.

При этом, очевидными достоинствами «сквозного» применения модели компетенций как инструмента реализации кадровой политики организации являются:

- учет одновременно профессиональных и личностных характеристик работника;
- применение единого объективного инструмента в управлении персоналом, который исключает дискриминацию по полу, возрасту, расовой принадлежности и т.п.;
- возможность быстрого развития работника от новичка до сотрудника с наивысшей эффективностью;
- перспективность, то есть ориентация на будущее развитие работника, а не на фактические показатели деятельности;
- поддержание ценностей и философии компании на основе формирования и развития корпоративных компетенций работников.

Список использованной литературы

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2012. – 448 с.
2. Леонова О. В. Компетентностный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса / О. В. Леонова, О. В. Колосова // Вестник ТГТУ. – 2010. – Т. 16. – № 4. – С. 993–1000.
3. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом : учебно-практическое пособие / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова, под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2012. – 72 с.

4. Модели компетенций есть у 43 % российских компаний [Электронный ресурс] / Группа компаний HeadHunter – Режим доступа: <https://irkutsk.hh.ru/article/306502> (10.04.2018).

5. Уиддет С. Руководство по компетенциям : пер. с англ. / С. Уиддет, С. Холлифорд. – М. : Издательство ГИППО, 2008. – 228 с.

6. Чуланова О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом / О. Л. Чуланова // Наукоеведение. – 2014. – 5 (24). – С. 1–10.

7. Spencer M. Competence at Work / M. Spencer, M. Signe Spencer. – New York : Wiley, 1993. – 379 с.

Информация об авторе

Васильева Анастасия Андреевна – старший преподаватель, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: vasilievaaa@bgu.ru.

Author

Vasilieva Anastasia Andreevna – Senior Lecturer, Chair of Labor Economics and Personnel Management, Baikal State University, 111, Lenin str., Irkutsk, 664003, e-mail: vasilievaaa@bgu.ru.