

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Байкальский государственный университет

Н.А. Белобородова

**КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебное пособие

Иркутск
Издательский дом БГУ
2022

УДК 005.95/.96(075.8)

ББК 65.291.6-21я7

Б43

Издается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета

Рецензенты

д-р экон. наук, проф. В.Г. Былков (БГУ)

канд. экон. наук, доц. Н.В. Москвитина (ИГУ)

Белобородова, Н.А.

Б43 Компетентностный подход в управлении персоналом : учеб. пособие / Н.А. Белобородова. — Иркутск : Изд. дом БГУ, 2022. — 86 с.

ISBN 978-5-7253-3083-0.

Содержит необходимую информацию для формирования способности применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом. Включает теоретический и практический материал по всем рассматриваемым темам, вопросы для обсуждения и дискуссий, а также задания для самостоятельной работы и проверки знаний. Кроме того, в пособии содержатся практические материалы и методики, которые являются результатом научного поиска автора в данной теме.

Предназначено для студентов, обучающихся по программе бакалавриата 38.03.03 «Управление персоналом».

УДК 005.95/.96(075.8)

ББК 65.291.6-21я7

ISBN 978-5-7253-3083-0

© Белобородова Н.А., 2022

© ФГБОУ ВО «БГУ», 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Тема 1. Основные понятия в компетентностном подходе	7
1.1. Определение понятий «компетенция» и «компетентность»	7
1.2. Классификация компетенций.....	12
1.3. Жесткие и мягкие навыки: развивать нельзя обладать	14
Вопросы для обсуждения	16
Практическое задание.....	16
Тест	17
Тема 2. Модель компетенций и профиль должности	19
2.1. Кластер компетенций и модель компетенций.....	19
2.2. Профиль должности	21
2.3. Области применения модели компетенций.....	28
2.4. Причины, по которым модели компетенций не работают.....	30
Вопросы для обсуждения	32
Практическое задание.....	32
Тест	37
Тема 3. Технология создания модели компетенций	39
3.1. Принципы и способы создания модели компетенций.....	39
3.2. Этапы создания модели компетенций.....	40
3.3. Методы сбора информации для создания модели компетенций	43
Вопросы для обсуждения	47
Практическое задание.....	48
Тест	51
Тема 4. Использование компетентностного подхода при отборе и оценке персонала организации	52
4.1. Отбор персонала, основанный на компетенциях.....	52
4.2. Использование модели компетенций для деловой оценки персонала	55
Вопросы для обсуждения	60
Практическое задание.....	61
Тест	63
Тема 5. Компетентностный подход в обучении и развитии персонала организации	64
5.1. Построение в организации системы обучения, основанной на компетенциях	64

5.2. Этапы построения в организации системы обучения, основанной на компетенциях	65
Вопросы для обсуждения	72
Практическое задание	72
Тест	73
Тема 6. Использование компетентного подхода при разработке системы мотивации труда персонала	74
6.1. Преимущества системы оплаты труда, основанной на компетенциях.....	74
6.2. Технология внедрения модели компетенций в систему оплаты труда	76
6.3. Грейдовая система оплаты труда как способ внедрения компетентного подхода к мотивации персонала.....	79
Вопросы для обсуждения	81
Практическое задание	81
Тест	82
Список рекомендуемой литературы.....	84

ПРЕДИСЛОВИЕ

Компетентностный подход — это одна из технологий управления персоналом, которая не имеет национальных границ и временных рамок. Она применима как в небольших организациях, так и в транснациональных компаниях различной отраслевой принадлежности. Популярность компетентностного подхода обусловлена целым спектром объективных причин. Во-первых, меняется производственная сфера, что влечет за собой изменение трудовых отношений. Работодатель чаще всего не хочет платить за все знания и навыки, которыми обладает специалист, он заинтересован только в тех из них, что необходимы для выполнения нужного спектра работ. Во-вторых, ускоряющиеся темпы появления и внедрения изменений приводят к необходимости быстрого освоения новых компетенций или поиска специалистов, которые владеют ими. В-третьих, постоянно меняющиеся запросы рынка труда вызывают изменение требований к системе профессионального образования и корпоративного обучения. Все это приводит к необходимости применения компетентностного подхода, изучения и развития профессиональных и личностных компетенций, поиска методов выявления этих компетенций.

Идеи саморазвития и пожизненного образования приводят к необходимости учитывать как формальное образование, так и неофициальное и неформальное обучение, для того чтобы определить компетентность персонала, его место и роль в производственном процессе.

Целью изучения дисциплины «Компетентностный подход в управлении персоналом» является формирование у обучающихся знаний и умений, связанных с основными подходами к пониманию компетенций, с технологиями формирования модели компетенций, а также приобретение навыков использования модели компетенций при отборе, оценке, обучении и стимулировании персонала.

Данное учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по программе бакалавриата 38.03.03 «Управление персоналом». В нем содержится необходимая информация для формирования такой компетенции образовательного стандарта по указанной специальности, как способность применять современные технологии и методы оперативного управления персоналом. Пособие содержит теоретический и практический материал по всем рассматриваемым темам, вопросы для обсуждения и дискуссий, а также задания для самостоятельной работы и проверки знаний. Кроме того, в пособии содержатся практические материалы и методики, которые являются результатом научного поиска автора в данной теме.

В результате изучения дисциплины «Компетентностный подход в управлении персоналом» студенты должны:

1. Знать:

- современные технологии и методы оперативного управления персоналом;
- состав и содержание документов, сопровождающих оперативное управление персоналом;
- знать методы подбора, обучения и стимулирования персонала.

2. Уметь:

- обоснованно выбирать технологии и методы оперативного управления персоналом, соответствующие профессиональным задачам.

3. Владеть:

- навыками использования базовых современных технологий и методов оперативного управления персоналом;
- навыками оформления документов, сопровождающих оперативное управление персоналом.

Тема 1

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ В КОМПЕТЕНТНОСТНОМ ПОДХОДЕ

1.1. Определение понятий «компетенция» и «компетентность»

В последнее время все активнее изучается технология управления персоналом на основе компетентностного подхода. Назвать эту технологию новой нельзя, так как за рубежом ее изучением и внедрением занимаются с 70-х годов XX века.

Сама суть управления персоналом на основе компетенций весьма интересна, поскольку традиционный подход с позиций полученного академического образования или определения уровня интеллекта (IQ) не дает полной картины о претендентах при приеме на работу или при оценке текущей деятельности сотрудников. В докладе ЮНЕСКО говорится: «Всё чаще предпринимателям нужна не квалификация, которая с их точки зрения слишком ассоциируется с умением осуществлять те или иные операции материального характера, а компетентность, которая рассматривается как своего рода коктейль навыков, свойственных каждому индивиду, в котором сочетаются квалификация в строгом смысле этого слова... социальное поведение, способность работать в группе, инициативность и любовь к риску»¹.

Однако необходимо разобраться в определении основных понятий «компетенция» и «компетентность», так как единого подхода к их пониманию не существует. Возникновение этих понятий связано с именами Д. Мак-Клелланда, Р. Бояциса и Л. Спенсера, которые заложили основы американского подхода. Существуют также европейский подход и определения российских исследователей, которые внесли серьезный вклад в развитие рассматриваемых понятий. Мы провели анализ определений российских и зарубежных авторов, в ходе которого попытались определить их суть и выявить различия (табл. 1).

Американский подход понимает под компетенцией характеристики личности, способствующие эффективному выполнению работы и правильному поведению (поведенческий подход). В таком случае важна не только демонстрация нужного поведения, но и достижение высоких результатов в работе. Особый вклад в определение «компетенции» внес Р. Бояцис. Он проанализировал исследования более 2 000 человек с 41 руководящей должности из 12 компаний и установил четкое определение по-

¹ Образование: сокрытое сокровище : докл. Междунар. комис. по образованию, представл. ЮНЕСКО. М. : Изд-во ЮНЕСКО, 1997. 295 с.

нения «компетенция». По его словам, «компетенция — это основная характеристика человека, которая причинно связана с эффективной работой»¹. В компетенцию могут входить мотивы, особенности, навыки, видение себя и социальная роль, в также знания. Именно обладание той или иной компетенцией отделяет эффективную работу от удовлетворительной или неэффективной. То есть компетенция определяет качество выполняемой работы.

Таблица 1

Определение понятия «компетенция» в трактовке разных авторов

Определение	Автор	Основная суть определения
Набор характеристик, которые отделяют эффективную работу от удовлетворительной или неэффективной	Р. Бояцис ²	Набор качеств, подтверждающих уровень профессионализма
Это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и добиваться высоких результатов в работе	Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер ³	Черты личности, способствующие эффективному выполнению работы и правильному поведению
Способность действовать в соответствии со стандартами организации	С. Уиддет, С. Холлифорд ⁴	Определенный уровень способностей, позволяющий выполнять стандарты поведения, заданные в организации
Совокупность знаний, навыков и личных качеств, позволяющая решать определенные задачи для получения требуемого результата	В.О. Евсеев ⁵	Динамичное сочетание знаний, умений и способностей
Набор полезных для работы качеств, способности, знания, умения или совокупности всех этих понятий	В.П. Чемяков ⁶	Совокупность полезных для работы качеств: знаний, умений, способностей

¹ Boyatzis R.E. The competent manager: a model for effective performance. John Wiley & Sons, 1982.

² Ibid.

³ Спенсер Л.М. (мл.), Спенсер С.М. Компетенции на работе : пер с англ. М. : НИРРО, 2005.

⁴ Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям : пер. с англ. М. : НИРРО, 2003. 224 с.

⁵ Евсеев В.О. Деловые игры по формированию экономических компетенций. М. : Вуз. учеб. : Инфра-М, 2012. 254 с.

⁶ Чемяков В.П. Диагностика компетенций в системе оценки персонала // Кадровик.РУ. 2011. № 4 (53).

Определение	Автор	Основная суть определения
Характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение	Володина Н.А. ¹	Измеримые черты личности, необходимые для эффективного выполнения работы
Совокупность поведенческих и технических характеристик, необходимых для выполнения работником своих обязанностей и достижения запланированного результата	Алексеева Т. ²	Совокупность характеристик, необходимых для выполнения обязанностей

С точки зрения европейского подхода компетенция — это способность выполнять стандарты поведения, заданные в организации (функциональный подход).

«Профессиональные стандарты» (раньше известные как «стандарты компетентности») — это прежде всего список технических, специальных способностей. Они сосредоточены на предмете работы, а если они сосредоточиваются на профессиональном образе действия, то имеют к нему косвенное отношение.

В отличие от американского подхода, где компетенция направлена снизу вверх (отдельные руководители или фирмы), профессиональные стандарты направлены сверху вниз (правительство, национальный уровень). Эти стандарты определяют минимально приемлемые уровни (вместо дифференцирующих или высших уровней). Кроме того, они основаны на изучении должностей, в то время как американский подход Мак-Клелланда изучает людей. Британский подход начал приобретать форму в 1981 году в результате необходимости органов власти, ответственных за финансируемое государством обучение, предоставлять его безработным людям.

На наш взгляд, наиболее полное определение понятия «компетенция» дают российские авторы. Компетенцию они рассматривают как совокупность поведенческих и технических характеристик личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение³. Данный

¹ Володина Н.А. Модель компетенций — это не сложно. URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 10.11.2021).

² Алексеева Т. Оцениваем уровень компетентности. URL: <http://www.kadrovik.ru> (дата обращения: 17.14.2021).

³ Носырева И.Г., Белобородова Н.А. Особенности внедрения профессионального стандарта «Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения» // Труд и социальные отношения. 2018. № 3. С. 63–80.

подход является интегрированным, так как охватывает не только набор полезных для работы качеств, способностей, знаний, умений, но и поведение человека.

Возникает вопрос: как соотносятся понятия «компетенция» и «компетентность»? По этому вопросу среди исследователей единства нет. Одни используют их как синонимы, другие считают, что компетентность является составляющей компетенции. Однако, по нашему мнению, компетентность — понятие более широкое, оно включает в себя компетенции. Чем большими компетенциями обладает сотрудник, тем выше его компетентность. Одним словом, если компетенция — это стандарт поведения, то компетентность — это уровень владения этим стандартом поведения.

В табл. 2 представлен список наиболее часто используемых названий компетенций. Список основан на анализе 49 словарей компетенций, общим числом компетенций, равным 553. Эти типы компетенций часто называют поведенческими, «гибкими» или персональными. Причем название компетенции не обязательно соответствует ее содержанию, она отражает лишь то, как ее понимают в той или иной компании.

Таблица 2

Список наиболее часто используемых компетенций,
% использований *

Компетенция	%	Компетенция	%
Ориентация на команду	86	Уверенность в себе	22
Коммуникация	73	Саморазвитие	22
Управление людьми	67	Искусство управления	20
Ориентация на клиента	65	Приверженность	16
Ориентация на результат	59	Гибкость	16
Решение проблем	57	Личная эффективность	14
Планирование и организация	51	Ценит разнообразие	14
Технические навыки	49	Коучинг и консультирование	12
Лидерство	43	Постоянное развитие	12
Знание бизнеса	37	Понимание компании	10
Принятие решений	33	Делегирование	8
Развитие других	33	Прислушивается	8
Влияние и убеждение	33	Самоконтроль	8
Инициатива	29	Кооперация	8
Навыки межличностных отношений	29	Энтузиазм	6
Ориентация на стратегию	29	Обратная связь	6
Креативность	26	Предвидение	4
Управление информацией	26	Этичность	4
Ориентация на качество	24	Способность к количественному мышлению	4
Взаимоотношения	24		

* Составлена по данным портала <https://hr-portal.ru>.

Компетенция представляет собой описание тех особенностей человека, которые позволят ему выполнить работу в рамках своей трудовой деятельности, а также другую работу или справиться с заданием в неординарных ситуациях.

Понимая, какими компетенциями обладает кандидат, можно прогнозировать, какие компетенции он может приобрести в дальнейшем, что он в состоянии выполнить на предлагаемой должности и какой вклад привнесит в компанию.

Таким образом, суть компетентного подхода заключается в разработке и применении на практике моделей компетенций сотрудников, их подборе, развитии и мотивации в соответствии с этими моделями.

Можно предположить, что человек становится компетентным на основе наличия и развития у него компетенций, т.е. компетенции являются факторами компетентности. Тогда структура компетентности будет выглядеть следующим образом (рис. 1) ¹.

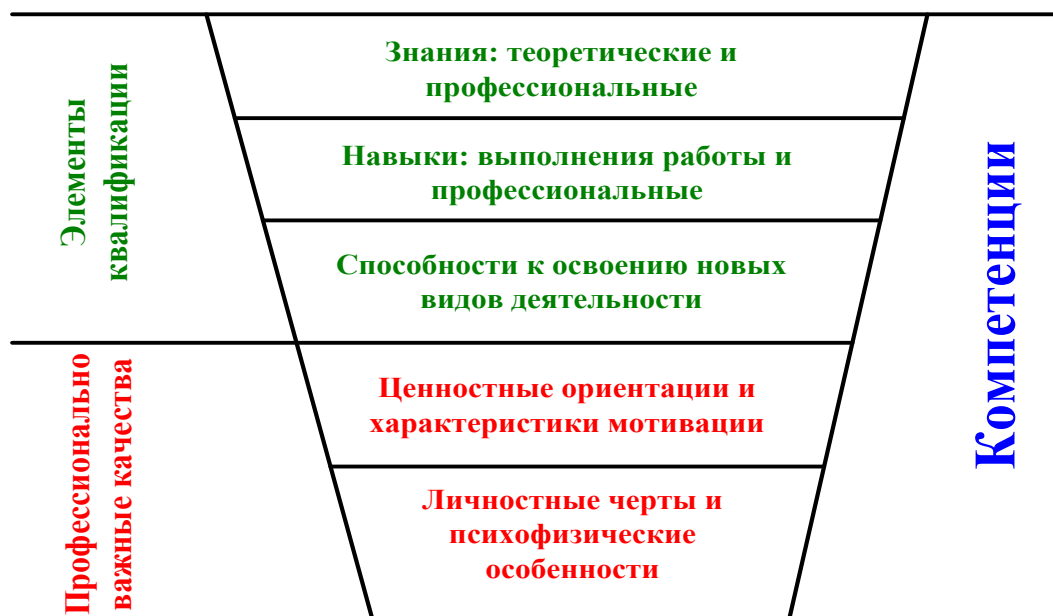


Рис. 1. Структура компетентности

В структуру компетентности входят как профессионально важные качества, так и элементы квалификации. Профессионально важные качества необходимы, но недостаточны для достижения успеха в той или иной профессиональной деятельности. Например, психофизиологические особенности (скорость реакции, эмоциональная устойчивость, стрессоустой-

¹ Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом : теория и практика : Компетентный подход в управлении персоналом : учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. Москва : Проспект, 2012. 72 с.

чивость, эмоциональная восприимчивость); ценностные установки и мотивы; я-концепция. Элементы квалификации — это знания и навыки, получаемые в ходе обучения, образования и развития. Они накладываются на профессионально важные качества, являются так называемой надстройкой в структуре компетентности. Именно успешное сочетание обоих элементов дает максимальную компетентность.

Сложно представить себе врача, обладающего низкой эмоциональной устойчивостью. Однако обладание высокой эмоциональной устойчивостью еще не говорит о том, что человек станет хорошим врачом. Для этого необходимы знания, образование и постоянное развитие в профессиональной сфере.

1.2. Классификация компетенций

Единой классификации компетенций не существует. Так, в соответствии с целостной моделью компетенций выделяют такие виды компетенций, как когнитивные, функциональные, социальные (рис. 2)¹.

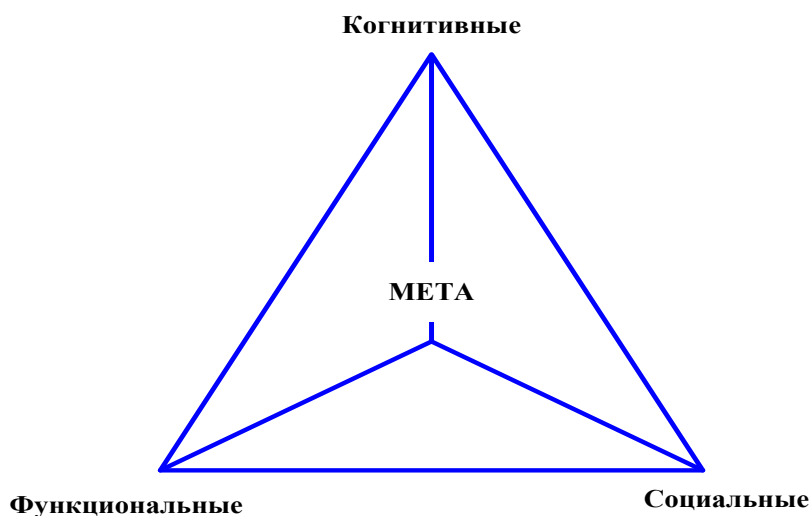


Рис. 2. Целостная модель компетенций

Когнитивные компетенции включают не только официальные знания, но также и неофициальные, основанные на опыте.

Функциональные компетенции включают то, что человек, который работает в данной профессиональной области, должен быть в состоянии сделать и способен это продемонстрировать.

¹ Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом : теория и практика : Компетентностный подход в управлении персоналом : учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова.

Социальные компетенции включают личностные и этические компетенции.

Личностные компетенции (поведенческие компетенции, «знают, как вести себя») определяются как «относительно устойчивые характеристики личности, связанные с эффективным или превосходным выполнением работы».

Этические компетенции — личное мнение и профессиональные ценности, способность принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях.

Метакомпетенции относятся к способности справляться с неуверенностью, так же как и с поучениями и критикой.

Наиболее полная и комплексная классификация компетенций дана О.Л. Чулановой¹. Однако в системе управления персоналом представляется возможным использование упрощенной классификации (табл. 3).

Каждая организация самостоятельно выбирает количество и типы компетенций, которые будут заложены в модель компетенций. Чаще всего для построения модели компетенций и применения ее в различных направлениях HR-деятельности достаточно использовать корпоративные, профессиональные и управленческие компетенции.

Таблица 3

Типы компетенций, наиболее распространенные
в системе управления персоналом

Тип	Описание
1. Корпоративные (ценностные)	Компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности компании, применимы к любой должности в организации, способствуют формированию корпоративной культуры. Часто перечень корпоративных компетенций можно встретить в информационных материалах компаний
2. Управленческие	Компетенции, применяемые в отношении управленческих должностей
3. Специальные (профессиональные)	Компетенции, используемые в отношении определенных групп должностей. Например, специальные компетенции разрабатываются для сотрудников каждого из отделов: продаж, информационных технологий, финансового отдела и т.д.
4. Личностные	Отражают качества личности, необходимые для эффективной работы. Под личностной компетенцией подразумевается духовная зрелость, осознание человеком собственных жизненных целей и смысла жизни, понимание себя и других людей, умение понять глубинные мотивы поведения

¹ Чуланова О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Москва, 2014. 339 с.

Тип	Описание
5. Дифференцирующие	Компетенции, состоящие из нескольких уровней владения и отличающие лучших исполнителей от средних (например, базовый уровень владения компетенцией, необходимый для достижения минимального результата в деятельности, продвинутый уровень, уровень мастерства и т.д.). Компетенции, необходимые для достижения наилучших результатов в работе. Отличают лучших исполнителей от средних
6. Простые	Компетенции, не имеющие уровней владения (например, «ответственность», «забота», «уважение»)

1.3. Жесткие и мягкие навыки: развивать нельзя обладать

В последнее время стала популярной еще одна разновидность компетенций. Выделяют так называемые мягкие и жесткие компетенции.

Жесткие компетенции (по-английски *hard skills*) — это умения, необходимые для работы по конкретной специальности. Такие навыки часто называют профессиональными. Жесткие навыки развиваются в процессе обучения: формального или неформального, в колледже, университете, в процессе посещения вебинаров, тренингов, мастер-классов, прохождения стажировок.

Например, бухгалтеру необходимы знания плана счетов, налогового или бюджетного кодекса, программисту нужно владеть HTML и CSS, разбираться в фреймворках и библиотеках, знать JavaScript, уметь составлять SQL-запросы и т.д. Редактору журнала нужно уметь составлять контент-планы, распределять задания для авторов, править чужие тексты, владеть жанровой стилистикой, работать в паре с дизайнером. Для переводчика с китайского необходимо знание языка, владение переводческими техниками, осведомленность о китайской культуре, умение пользоваться CAT-системами и т.п.

В отличие от жестких компетенций, мягкие (по-английски *soft skills*) не зависят от специфики конкретной работы или специальности. Они требуются во всех профессиональных областях и позволяют успешнее строить карьеру. Им нельзя обучиться в колледже или университете, ими можно либо обладать от рождения, либо приобрести с опытом.

Характеристика жестких и мягких навыков представлены в табл. 4. Нельзя сказать, что *soft skills* важнее, чем *hard skills*, скорее, это зависит от профессии. Так, в сфере продаж, сфере обслуживания, бизнесе, политике или творческих профессиях мягкие навыки преобладают из-за необходимости находить подход к людям, быть клиентоориентированным. Для юристов, бухгалтеров, финансистов одинаково важны обе категории компетенций, им

необходимо одновременно быть осведомленным в профессиональной сфере и обладать терпением, доброжелательностью, организованностью, так как они работают с людьми. Тогда как физик-ядерщик или биолог может быть замечательным специалистом и отлично выполнять свою работу и при этом не уметь работать в команде и взаимодействовать с коллегами.

Таблица 4

Характеристика жестких и мягких навыков

Критерий	Мягкие навыки (soft skills)	Жесткие навыки (hard skills)
Определение	Навыки, которые помогают решать жизненные задачи, работать с другими людьми, уметь хорошо ладить с коллегами, клиентами, менеджерами. Полезны в любых сферах, формируются в детстве и развиваются в течение всей жизни, связаны с эмоциональным интеллектом (EQ)	Профессиональные знания, умения и навыки, которые мы получаем в ходе обучения. Развиваются в ходе получения образования, посещения семинаров и т.д. Полезны в той или иной профессиональной сфере, связаны с интеллектом (IQ)
Примеры навыков	<ul style="list-style-type: none"> – коммуникабельность, – ответственность, – умение работать в команде, – лидерство, – креативность 	<ul style="list-style-type: none"> – знание языка программирования, – знание иностранных языков, – владение жанровой стилистикой, – умение пользоваться базами данных
Сфера применения	В любой организации и любой сфере профессиональной деятельности	В конкретной профессиональной сфере, например железнодорожного транспорта, медицины, услуг, программирования и т.д.
Как развивать	Обладать с рождения либо самостоятельно развивать в течение жизни. Развитие мягких навыков — это постоянная работа над собой, поиск слабых мест и стремление их развивать	Легко поддаются развитию в ходе обучения в университете, колледже, на онлайн-курсах, мастер-классах, воркшопах, а также в ходе стажировок, участия в профессиональных конференциях и т.д.
Как измерить	Сложно поддаются измерению, можно наблюдать через поведение	Легко измерить через тесты, экзамены
Как подтвердить владение компетенцией	Практически невозможно, так как не существует дипломов, подтверждающих наличие мягких навыков	Существуют дипломы, сертификаты, удостоверения, подтверждающие наличие знаний и умений

Критерий	Мягкие навыки (soft skills)	Жесткие навыки (hard skills)
Важность компетенции в профессиональной деятельности и построении карьеры	Выше ценятся у работодателей. По итогам исследований *, дают 75 % успеха в построении карьеры руководителя	Не менее важны в работе, однако их вклад в профессиональный успех менеджеров составляет 25% *

* Информационное агентство «РБК»: офиц. сайт. Москва, 2021. URL: <https://trends.rbc.ru/trends> (дата обращения: 28.10.2021).

Вопрос важности тех или иных компетенций остается открытым, однако нельзя не признать, что развитие мягких навыков — задача более сложная, а подчас и неразрешимая, тогда как развитие твердых навыков является вопросом времени и чаще всего финансовых возможностей.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое «компетенция» и «компетентность»? Объясните разницу между компетенциями и компетентностью.
2. В чем суть поведенческого и функционального подхода к определению компетенций?
3. В настоящее время популярен подход, в соответствии с которым все компетенции делят на hard skills и soft skills. Что такое hard skills и soft skills? Важны ли они в профессиональной деятельности? Какие навыки важнее? Можно ли их измерить? Какие из этих навыков необходимо оценивать работодателю при приеме на работу?
4. Проанализировать объявления о вакансиях работодателей (сайты, газеты, журналы, бегущая строка и т.д.), сделать вывод о применении компетентностного подхода при приеме на работу. По каким критериям большинство работодателей оценивают потенциальных кандидатов?
5. Найти примеры компаний, которые используют при подборе персонала компетентностный подход.

Практическое задание

Распределите приведенные ниже компетенции в соответствии с целостной моделью компетенций (рис. 2).

Компетенции:

1. Инновационность.
2. Критическое мышление.
3. Адаптивность (способность быстро адаптировать поведение к новым требованиям).

4. Владение технологиями правильного приготовления блюд.
5. Выявление и решение проблем.
6. Готовность к самостоятельной работе.
7. Умение управлять своим временем, планировать и организовывать деятельность.
8. Готовность к постоянному саморазвитию.
9. Добросовестность.
10. Инициативность.
11. Общительность.
12. Оценка рисков и принятие решений.
13. Оптимизм.
14. Позитивное отношение к другим.
15. Показывает понимание основной финансовой информации и управленческих принципов.
16. Производит выдачу справок о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников.
17. Системное мышление.
18. Скорость реакции.
19. Создает стратегические модели и руководящие принципы для принятия решений в организации.
20. Способность справляться с неуверенностью, поучениями, критикой.
21. Стрессоустойчивость.
22. Умение управлять транспортным средством.

Тест

1. История становления компетентностного подхода в управлении персоналом связана с именами:

- а) Дж. Вудворда;
- б) Р. Бояциса;
- в) Л. Спенсера;
- г) Ф. Тейлора;
- д) Э. Мэйо;
- е) Д. Мак-Клелланда.

2. Американский (поведенческий) подход, рассматривающий компетенции, определяет:

- а) что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности;
- б) стандарт-минимум, который должен быть достигнут сотрудником.

3. Когнитивные компетенции включают:

- а) способность человека продемонстрировать на практике какой-либо навык или умение в конкретной профессиональной области;

- б) относительно устойчивые характеристики личности, причинно связанные с эффективным или превосходным выполнением работы;
- в) официальные знания и знания, основанные на опыте;
- г) способность справляться с критикой и поучениями.

4. Какие виды компетенций включает в себя целостная модель компетенций:

- а) когнитивные;
- б) метакомпетенции;
- в) социальные;
- г) функциональные;
- д) мягкие;
- е) жесткие.

5. Выберите верное утверждение:

- а) компетенция является фактором компетентности;
- б) способность является фактором знаний;
- в) компетентность является фактором компетенции;
- г) навык является фактором личности.

Тема 2

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ПРОФИЛЬ ДОЛЖНОСТИ

2.1. Кластер компетенций и модель компетенций

Компетенции обычно обозначаются определенным названием, которому дается соответствующее содержательное и легко запоминающееся описание. Для того чтобы избежать неоднозначного трактования компетенций сотрудниками организации, рекомендуется составлять словарь компетенций, в котором закрепляются (отражаются) четкие определения, исключающие двойное трактование.

Типичные названия компетенций обычно выглядят следующим образом:

- управление отношениями;
- работа в группе;
- влияние;
- сбор и анализ информации;
- принятие решений;
- управление конфликтом;
- личное развитие.

Однако нередко различные компетенции имеют схожее содержание или являются родственными, поэтому их объединяют в кластеры.

Кластер компетенций — это набор компетенций (от 2 до 5), связанных между собой в единый смысловой блок. Например, кластер компетенций «Работа с людьми» включает в себя такие схожие компетенции, как управление отношениями, работа в команде, влияние и т.д.

Все многообразие компетенций, сформулированных в организации, объединяется в модель компетенций.

С помощью модели компетенций могут быть определены связи между системой управления персоналом и целями организации. Связь может быть выстроена через определение профессиональных и личностных качеств работников, а также через ключевые компетенции организации. Компетенции тесным образом связаны со стратегией бизнеса, поэтому их основная задача — способствовать реализации стратегических целей компании. Эту задачу решает модель компетенций через определенные функции и области применения этих функций.

В ходе различных исследований, посвященных вопросам применения компетентностного подхода, ученые подчеркивают, что наличие связи модели компетенций персонала и стратегического планирования организации является необходимым условием для их эффективной работы ¹.

Модель компетенций — многофункциональный и практически универсальный инструмент, поэтому она работает в различных сферах управления, в том числе в управлении человеческими ресурсами ².

Модель компетенций — это стандарт, в котором заложен минимально необходимый уровень владения навыками и знаниями, способствующими эффективному выполнению работы персонала организации.

Также можно сказать, что модель компетенций содержит детальное описание стандартов поведения работника конкретной организации, занимающего конкретную должность, ведущих к достижению должностных целей. Другими словами, модель компетенций — это полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности.

В модель компетенций включается:

- полный набор компетенций и индикаторов поведения;
- описание стандартов поведения или стандартов действий, которые приведут к выполнению задач и достижению целей;
- уровни компетенций (если они предусмотрены).

Каждая компетенция — это набор родственных поведенческих индикаторов. Эти индикаторы объединяются в один или несколько блоков — в зависимости от смыслового объема компетенции. Выделяют следующие модели компетенций:

Компетенции без уровней. Простая модель, которая охватывает виды работ с простыми стандартами поведения, может иметь один перечень индикаторов для всех компетенций. В этой модели все поведенческие индикаторы относятся ко всем видам деятельности.

Компетенции по уровням. Когда модель компетенций охватывает широкий спектр работ с различной категоричностью требований, поведенческие индикаторы в рамках каждой компетенции можно свести в отдельные перечни или разделить по «уровням». Это позволяет целый ряд элементов разных компетенций сводить под один заголовок, что удобно и необходимо, когда модель компетенций должна охватывать широкий диапазон видов деятельности, работ и функциональных ролей.

Модель компетенций должна соответствовать следующим критериям:

¹ Чуланова О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05.

² Рудавина Е. Построение системы компетенций в компании : метод. пособие, прил. к журн. «Справочник по управлению персоналом». Чебоксары : Изд-во ООО «Чебоксарская типография № 1», 2008. 51 с.

- соответствовать стратегическим целям компании;
- быть полезной для всех, кто ее использует (от руководителей до работников);
- быть удобной в применении, ясной и легкой для понимания;
- элементы модели не должны повторяться;
- компетенции должны быть объективны, корректны, измеряемы и изменяться с течением времени;
- быть простой и прозрачной, т.е. модель компетенций не должна содержать более 8–12 компетенций.

По разным данным, около 70 % современных крупных производственно-хозяйственных систем разработали и активно применяют модели компетенций¹.

2.2. Профиль должности

Однако модель компетенций чаще всего используется не сама по себе, а как составляющая профиля должности. Именно профиль должности является итоговым инструментом в системе управления персоналом, который помогает реализовать такие функции, как подбор, оценка, ротация и т.д.

Профиль должности — подробное описание должностной позиции на основе профессиональных компетенций, т.е. список компетенций, относящихся к конкретной должности.

Профиль должности — это готовый инструмент для оценки того, насколько уровень компетенций работников соответствует требуемому уровню компетенций должности.

В структуру профиля должности входит:

- цели и задачи должности;
- обязанности и ответственность;
- модель компетенций;
- описание психограммы, т.е. личностных особенностей, свойств и качеств характера, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей;
- формальные требования (пол, возраст, опыт работы, образование).

Так, профиль компетенций руководителей ОАО «Газпром» можно представить в виде диаграммы с изображением того, на каком уровне развития находятся конкретные компетенции (рис. 3)².

¹ Беляев А.И. Система компетенций для высшего звена в ОАО «Газпром» // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. № 4. С. 17–24.

² Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом : теория и практика : Компетентностный подход в управлении персоналом : учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова.



Рис. 3. Фактический профиль компетенций руководителей ОАО «Газпром»

Исходя из рис. 3 можно сказать, что такие компетенции, как отношение к критике и порядочность, требуют развития, тогда как управленческие навыки находятся на достаточно высоком уровне развития.

Несмотря на то что использование модели компетенций и профиля должности доказало свою эффективность во многих организациях, нередко случаи, когда наличие этих инструментов является данью моде или бесполезным документом. Чтобы избежать подобного результата, при разработке и внедрении модели компетенций необходимо учитывать ряд условий, которые способствуют повышению эффективности применения компетентного подхода в управлении персоналом.

Первое условие заключается в том, что модель компетенций лучше применять для стандартных, повторяющихся или массовых должностей в организации, например менеджер по продажам, консультант, руководитель отдела и т.д. Второе условие состоит в том, что модель компетенций лучше не использовать для оригинальных должностей, в работе которых велика доля неизмеримых знаний (шеф-повар, дизайнер, инженер, проектировщик). Также считается, что модель компетенций очень полезна для быстро растущих компаний, в которых происходит быстрый рост численности сотрудников и есть специалисты, обладающие профессиональными знаниями для разработки и использования компетентного подхода в системе управления персоналом. В малых организациях, где зачастую нет специалиста по работе с персоналом или этот специалист работает в режиме многозадачности, выполняя функции учета, планирования, мотивации, кон-

троля, обеспечения, применение данного инструмента скорее будет затруднено в силу большой загруженности сотрудника по работе с персоналом или отсутствия у него специальных знаний.

Далее рассмотрим пример модели компетенций продавца-консультанта сетевой розничной компании по продаже декоративной косметики.

Модель компетенций продавца-консультанта сетевой розничной компании по продаже декоративной косметики.

Основным видом деятельности компании является розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами. Организация насчитывает 518 филиалов, имеет 5 лицензий. В 2020 году численность сотрудников в российских филиалах насчитывала порядка 6 000 человек, и большинство из них — это продавцы-консультанты. Поэтому было принято решение разработать модель компетенций для этой категории персонала. В табл. 5 представлены факторы, влияющие на формальные требования к соискателям.

Таблица 5

Факторы, влияющие на трудоустройство соискателя

Критерий	Показатель	Комментарий
Возраст	От 22 до 35 лет	Данный диапазон связан с тем, что продавцы-консультанты от 18 до 22 лет часто находятся только на первом официальном трудоустройстве. А продавцы-консультанты от 35 лет чаще всего обладают невысокой гибкостью в работе, а также низкой работоспособностью, что недопустимо для такого магазина, так как там очень большой поток клиентов
Пол	Предпочтительнее женщины	Поскольку магазины находятся в Сибири, даже не в центральной части России, то здесь скептически относятся к продавцам-консультантам мужского пола
Образование	Среднее специальное, высшее	Работа продавца-консультанта требует развитых коммуникативных навыков
Опыт работы	Желательно в схожей сфере продаж	Сфера красоты отличается не только огромным ассортиментом продуктов, но и специфическим общением с женщинами, так как большая часть покупателей именно они. Необходимо хорошо знать ассортимент, для того чтобы успешно закрывать потребности клиента. Если похожего опыта работы нет, то кандидат должен обладать высоким уровнем стрессоустойчивости, чтобы быстро включиться в работу

В табл. 6 представлена модель компетенций продавца-консультанта розничной компании по продаже косметических и парфюмерных товаров.

Модель компетенций продавца-консультанта

Компетенция	Описание	Пример
<i>Корпоративные компетенции</i>		
Клиентоориентированность	Умение понимать потребность покупателя и истинное желание их удовлетворить	Покупатель хочет объемную тушь в пределах 500 р. Продавец-консультант показывает хиты продаж туши по данной цене
Командная работа	Эффективная совместная работа с коллегами для достижения общих целей	Сотрудники магазина — команда, для них очень важно быть командой, так как много задач, которые предполагают решения командной работой — выполнения общих планов магазина
Эффективность взаимодействия	Способность изменять, использовать модели общения с разными взглядами и мнениями покупателей	Покупатель — консерватор, любит четкое общение без лишней воды, продавец-консультант сдержан и рассказывает четкую информацию о продукте. Покупатель — общительная девушка. Продавец-консультант делает комплименты, много рассказывает интересных фактов о продукте
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Знание продукта	Фактическая информация о продуктах, отличиях и его преимуществах	Тушь CHANEL обладает подкручивающим эффектом, смывается теплой водой и не осыпается под глаза
Знание технологии продаж	Способность к обучению, умение использовать знания в разных ситуациях, разные техники продажи, поиск дополнительной информации	В магазине большое количество брендов и продуктов, необходимо выучить информацию о них, чтобы совершать хорошие продажи
Исполнительность	Умение реализовывать поставленную задачу четко и с заданным качеством	План продаж на день — 100 тыс. р. Продавец-консультант совершает продажи на данную сумму
Коммуникабельность	Способность устанавливать продуктивный контакт, войти в доверие. При этом разница в социальном статусе, возрасте, мировоззрении и степени знакомства не должны играть роль	В итоге работы с сложным, специфичным клиентом выйти на доверительный уровень, расположить к себе, а также совершить покупки в магазине
<i>Личностные компетенции</i>		
Приятный внешний вид	Чистые волосы, начищенная обувь, аккуратный маникюр, опрятная рабочая форма, дневной легкий макияж, т.е.	

Компетенция	Описание	Пример
	внушительный и располагающий внешний вид	
Уверенность в себе	Оправданная вера в свою способность выполнять работу, высказывая мнение или совет в случае необходимости и имея готовность к решительным действиям	
Стремление к развитию	Умение проявлять заинтересованность, быть фанатиком дела, изучать новые продукты, стремиться к знаниям	Знает не только о брендах, которые представлены в магазине, но и другие бренды, которые представлены в других сетях, может парировать сравнениями брендов

Далее были разработаны поведенческие индикаторы компетенций, которые можно наблюдать у продавца-консультанта (табл. 7):

- поведенческий индикатор 1 (ПИ1) — это лидерское проявление данной компетенции;
- поведенческий индикатор 2 (ПИ2) — нормальное, достаточное для выполнения задачи проявление компетенции;
- поведенческий индикатор 3 (ПИ3) — отсутствие или неправильное проявление компетенции, которое не помогает выполнить поставленную задачу.

Таблица 7

Поведенческие индикаторы компетенций продавца-консультанта

№	Компетенция	Поведенческий индикатор (ПИ)
<i>Корпоративные компетенции</i>		
1	Клиентоориентированность — умение понимать потребность покупателя и истинное желание их удовлетворить	<p>ПИ1 — успешно анализирует запрос клиента и предлагает не только те продукты, которые нужны сейчас, но и перспективные, удовлетворяет потребности клиента, о которых он не задумывался.</p> <p>ПИ2 — хорошо выполняет запросы клиента. Нужна подкручивающая тушь — показывает ее.</p> <p>ПИ3 — не закрывает потребности клиента, не использует индивидуальный подход. Хочет продать только то, что выгодно ему</p>
2	Командная работа — эффективная совместная работа с коллегами для достижения общих целей	<p>ПИ1 — предлагает другим делать то же самое, выделяет время на командные задачи, делится информацией с коллегами.</p> <p>ПИ2 — положительно отзывается о других, охотно сотрудничает, не боится обратиться за советом.</p> <p>ПИ3 — оценивает себя лучше других и не уважает вклад других, удерживает важную информацию для</p>

№	Компетенция	Поведенческий индикатор (ПИ)
		себя, сотрудничает выборочно в соответствии со своими личными интересами
3	Эффективное взаимодействие — способность изменять, использовать модели общения с разными взглядами и мнениями покупателей	ПИ1 — чувствует себя свободно, используя различные стили общения, может быстро адаптироваться. ПИ2 — использует простой язык, с учетом специфики организации расставляет акценты в разговоре. ПИ3 — дает информацию, которая вводит в заблуждение, использует просторечные выражения
<i>Профессиональные компетенции</i>		
4	Знание продукта — владеет информацией о продуктах, их отличиях и преимуществах	ПИ1 — наизусть помнит все подробные характеристики продуктов, успешно их использует в продажах. ПИ2 — знает базовую фактическую информацию о продуктах, необходимую для совершения продажи. ПИ3 — путается в информации о продуктах, не может ее вспомнить или не знает
5	Знание технологии продаж — способность личности к усвоению новых знаний, навыков и др.	ПИ1 — самостоятельно выбирает технологию продаж в зависимости от типа покупателя, одновременно использует разные техники продаж. Может переубедить покупателя перейти на тот продукт, который продается в магазине. ПИ2 — успешно использует технологии продаж, стремится к их комбинации. ПИ3 — пытается применять знания о технологиях продаж, однако чаще использует одну и ту же модель поведения
6	Исполнительность — практическое воплощение поставленной задачи, решение с особой тщательностью и старанием	ПИ1 — объясняет коллегам, какими способами выполнить план продаж. ПИ2 — выполняет план продаж на день. ПИ3 — не выполняет план продаж на день
7	Коммуникабельность — способность устанавливать продуктивный контакт, войти в доверие. При этом разница в социальном статусе, возрасте, мировоззрении и степени знакомства не должны играть роль	ПИ1 — успешное совершение покупок с очень сложными и специфичными клиентами, клиентами-экспертами. Умение найти общий язык с каждым клиентом. ПИ2 — стремление устанавливать доверительно общение. ПИ3 — отсутствие желания и безуспешные попытки устанавливать продуктивные контакты с покупателями
<i>Личностные компетенции</i>		
8	Приятный внешний вид	ПИ1 — может давать наставления коллегам в том, как улучшить собственный имидж. ПИ2 — чистые волосы, начищенная обувь, аккуратный маникюр, опрятная рабочая форма, дневной легкий макияж, прямая осанка, доброжелательная мимика, достаточный лексикон.

№	Компетенция	Поведенческий индикатор (ПИ)
		ПИЗ — несвежие волосы, запачканная обувь, неаккуратный маникюр или его отсутствие, грязная или порванная рабочая форма, отсутствие макияжа или неуместный макияж
9	Уверенность в себе — оправданная вера в свою способность выполнять работу, высказывая мнение или совет в случае необходимости и имея готовность к решительным действиям	<p>ПИ1 — занимает лидирующие позиции в коллективе, является наставником.</p> <p>ПИ2 — уверенно говорит «нет», принимает свой физический облик, не боится совершать ошибки и учится на них, спокойно воспринимает критику и комплименты, уверен в общении как с знакомыми, так и незнакомыми людьми.</p> <p>ПИЗ — не принимает или отрицается свой физический облик, не умеет воспринимать критику и комплименты, робко общается с незнакомыми людьми</p>
10	Стремление к развитию	<p>ПИ1 — самостоятельно изучает дополнительную информацию о продуктах, доходчиво объясняет покупателям. Может рассказать о других брендах, которые не представлены в магазине, и переубедить покупателя перейти на тот продукт, который продается в магазине.</p> <p>ПИ2 — проходит обучающие курсы на информационном портале.</p> <p>ПИЗ — использует каждый раз одну и ту же модель поведения с покупателем, показывает одни и те же продукты</p>

Корпоративные и личные компетенции занимают по 30 %, профессиональные — 40 %, так как они особо важны. Приятный внешний вид и уверенность в себе всегда располагают к покупке, а также устанавливают первичные доверительные отношения. Стремление к развитию позволяет продавцу-консультанту быть всегда в курсе новых косметических продуктов, узнавать все самые последние новости этой индустрии, т.е. повышает его конкурентоспособность. Однако профессиональные компетенции, такие как знание продукта и технологии продаж, коммуникабельность, позволяют сотрудникам проявлять высокую эффективность и развивать личные компетенции.

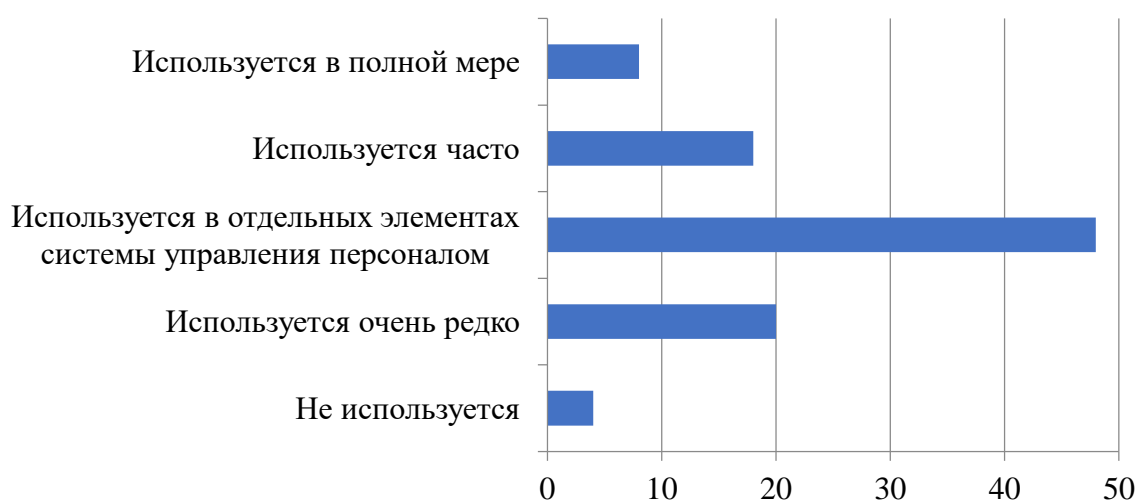
В табл. 8 представлен необходимый уровень развития компетенций продавцов-консультантов, где ПИ — это поведенческий индикатор. Всего в компании определено три уровня владения компетенциями. В графе «уровень развития компетенции» отмечен минимально необходимый уровень, без которого продавец-консультант не сможет осуществлять свою работу.

**Необходимый уровень развития компетенций
продавцов-консультантов**

Кластер	Компетенции	Уровень развития компетенции		
		ПИ3	ПИ2	ПИ1
Корпоративные, 30 %	Клиентоориентированность			
	Командная работа			
	Эффективность взаимодействия			
Профессиональные, 40 %	Знание продукта			
	Знание технологии продаж			
	Исполнительность			
	Коммуникабельность			
Личностные, 30 %	Приятный внешний вид			
	Уверенность в себе			
	Стремление к развитию			

2.3. Области применения модели компетенций

В 2018 году автором совместно с А.А. Васильевой было проведено исследование, в ходе которого изучались вопросы использования компетентностного подхода в управлении персоналом в компаниях Иркутской области¹. Итоги исследования отражены на рис. 4.



**Рис. 4. Степень использования компетентностного подхода
в управлении персоналом в компаниях, % ответивших**

¹ Белобородова Н.А., Васильева А.А. Практика использования компетентностного подхода в управлении персоналом организациями Иркутской области // Экономика труда. 2018. Т. 5, № 4. С. 1155–1164. DOI: 10.18334/et.5.4.39613.

По итогам исследования был сделан вывод о том, что 48 % исследованных предприятий так или иначе используют компетентностный подход в отдельных элементах системы управления персоналом, 8 % опрошенных организаций используют его в полной мере, а 18 % часто прибегают к данной технологии. Только 4 % респондентов вообще не применяют компетентностный подход в своей организации, а 20 % используют его очень редко.

Спектр применения компетентностного подхода в системе управления персоналом весьма широк:

1. При подборе персонала. Это самое популярное направление HR-деятельности, где применяется компетентностный подход. Имея профиль должности с четкими критериями и требованиями к компетенциям соискателей, поиск работников становится более результативным и быстрым.

2. При обучении сотрудников. Определив, какими компетенциями должны обладать сотрудники, руководители могут составлять программы обучения, как групповые, так и персональные. Это позволит точно обучать персонал и развивать нужные компании навыки и умения.

3. При ротации кадров, развитии персонала и формировании кадрового резерва компании. Чаще всего это характерно для компаний, в которых действует политика по развитию персонала, компания активно инвестирует в своих сотрудников, последовательно и целенаправленно происходит подготовка кадров.

4. При аттестации и деловой оценке сотрудников организации. Модель компетенций позволяет определить уровень исполнения работ, отклонение от заданного стандарта, выявить зону повышения квалификации работника. Данное направление использования компетентностного подхода является весьма популярным среди работодателей.

5. При формировании системы мотивации в организации. В компетентностном подходе заложена мощная мотивационная составляющая, так как сотрудники получают вознаграждение за то, что они способны сделать, а не за результаты, которые они не всегда могут контролировать. Однако это возможно в тех компаниях, где есть система грейдов или прослеживается взаимосвязь между обладаемыми компетенциями и вознаграждением. Опросы показывают, что данное направление HR-деятельности является наименее популярным для внедрения компетентностного подхода¹.

Также автором совместно с А.А. Васильевой был рассмотрен вопрос о HR-функциях, в которых нашел применение компетентностный подход в

¹ Чуланова О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом : теория, методология, практика : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 ; Белобородова Н.А., Васильева А.А. Практика использования компетентностного подхода в управлении персоналом организациями Иркутской области.

различных направлениях работы кадровых служб компаний Иркутска и Иркутской области (табл. 9).

Таблица 9

Применение компетентностного подхода в различных направлениях работы кадровых служб компаний Иркутска и Иркутской области, % *

Элемент системы УП	Частота использования, %		
	Чаще всего используется	Используется иногда	Не используется
1. Подбор персонала	60	24	14
2. Обучение и развитие	38	32	30
3. Оценка и аттестация персонала	26	32	42
4. Ротация аттестация	24	34	42
5. Оплата труда	40	26	34
6. Сокращение	14	38	48

* Составлена автором на основе проведенного исследования.

Подавляющее число респондентов (84 %) отмечают, что наиболее целесообразно использовать компетентностный подход при отборе персонала. Выяснилось, что область применения компетентностного подхода зависит и от специфики отрасли, в которой работает предприятие. Так, чаще всего подбирают персонал на основе компетенций компании, действующие в сфере промышленности (44 %), строительства (38 %) и торговли (34 %), где наблюдается повышенный уровень текучести кадров. Также довольно распространено применение компетентностного подхода при обучении и развитии персонала в сфере торговли (32 % респондентов) и на промышленных предприятиях (53 % опрошенных респондентов).

2.4. Причины, по которым модели компетенций не работают

Несмотря на полезность и эффективность технологии компетентностного подхода в практике управления персоналом немало случаев, когда данный инструмент не принес желаемого результата. Согласно исследованию О.Л. Чулановой, более 78 % организаций признают компетентностный подход полезным инструментом в управлении персоналом ¹. Однако в 15 % компаний считают, что модель компетенций требует серьезной доработки. А 7 % предприятий указали на то, что модель компетенций неэффективна.

¹ Чуланова О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом : теория, методология, практика : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. С. 77.

Чаще всего причинами, по которым модели компетенций не работают, являются следующие:

1. В модель закладывают только корпоративные компетенции и не берут во внимание профессиональные. Однако судить об эффективности и результативности сотрудника в конкретной деятельности по корпоративным компетенциям невозможно.

2. Использование при разработке компетенций одного метода сбора информации, например интервью. В таком случае не проводится всесторонний анализ специфики деятельности и требований к работникам, что не позволяет судить о качестве выполняемых работ или дифференцировать лучших сотрудников от средних.

3. Часто вообще ограничиваются набором готовых компетенций, разработанных для других компаний. В таком случае модель компетенций будет не совсем адекватной и актуальной для сотрудников, не будет учитывать культуру и ценности компании.

4. Руководители недооценивают затрат времени и прочих ресурсов на подготовку модели компетенций, в результате длительность и трудоемкость мероприятий по внедрению компетентностного подхода оказывается больше планируемой. Кроме того, необходимо вовлечение всех сотрудников в этот процесс, создание и обучение группы экспертов, иначе процесс внедрения будет сопряжен с большим сопротивлением со стороны персонала.

5. Менеджеры до конца не понимают, зачем нужна модель компетенций, не знают, как пользоваться этим инструментом в решении конкретных задач, изначально не было поставлено четких целей, для чего предназначена модель компетенций. В результате модель остается красиво оформленным документом, не имеющим практической ценности.

6. Нередко модели компетенций некачественно разработаны и содержат ошибки, что серьезно затрудняет работу. Например, они могут содержать пересекающиеся или противоречивые компетенции, непонятно сформулированные или слишком громоздкие компетенции. Все это не позволяет их в полной мере использовать.

Это далеко не полный перечень проблем, возникающих в ходе разработки и использования моделей компетенций, но, как показывает практика, чаще встречающийся. Гарантией качества разработанной модели компетенций могут выступать консультанты, которых привлекают к процессу внедрения. Они, как правило, обладают знаниями и опытом в данной сфере, что позволяет избежать многих проблем и заранее предвидеть подводные камни.

Вопросы для обсуждения

1. Что такое «модель компетенций» и какие задачи она решает в системе управления персоналом?
2. Где может использоваться модель компетенций в системе управления персоналом?
3. Кто должен заниматься разработкой модели компетенций, кто может ее применять?
4. Какие компетенции включаются в модель компетенций?
5. По каким причинам модель компетенций может не работать?

Практическое задание

Изучив материал кейса «Магия колец», составьте профиль должности «менеджер олимпийских объектов». Учитывайте структуру профиля должности:

- цели и задачи должности;
- обязанности и ответственность;
- модель компетенций;
- личностные особенности, свойства и черты характера, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей;
- формальные требования (пол, возраст, опыт работы, образование).

Магия колец¹

«Понимаете, это «магия колец», — говорит руководитель комплекса для соревнований по лыжным гонкам и биатлону „Лаура“ Андрей Марков, объясняя, почему в свое время подал заявку на конкурс venue managers (с англ. — менеджер объекта). Так в МОК называют руководителей объектов, которые страна открывает к Олимпиаде. «Магия колец» пришла в Россию в 2007 году, когда объявили столицу XXII зимних Олимпийских игр. Но к 2010-му многие объекты существовали только на бумаге. Не было и профессионалов, которые могли бы их возглавить. В оргкомитете «Сочи-2014» решили искать кандидатов на открытом рынке. Venue managers предстояло, во-первых, заняться контролем и мониторингом строительства, организовать отношения с МОК, спортивными федерациями, с инвестором и подрядчиком олимпийского сооружения, который передается оргкомитету только на время Игр. Во-вторых, менеджер должен наладить на объекте работу около 30 различных служб (транспорт, размещение, питание и др.). Это непросто, к тому же нужно привыкнуть к матричной системе управления, ведь сотрудники этих служб подчиняются не только venue managers,

¹ Фуколова Ю. Магия колец // Секрет фирмы. 2014. № 1-2. С. 30–33.

но и главам соответствующих направлений оргкомитета. В-третьих, каждый руководитель должен не только разобраться в технических тонкостях, но и организовать работу волонтеров, подготовиться к приему зрителей. Зарплата у venue managers существенно ниже, чем у топ-менеджеров в бизнесе. Им не полагалось «традиционных» благ — отдельного кабинета, секретаря, водителя и т.п. «Наверное, проще было найти волшебников», — шутили в оргкомитете «Сочи-2014». Проект начался в середине 2010 года, к работе привлекли подрядчиков — кадровые агентства Kelly Services и Adecco Group Russia, компании Detech, PwC. Все они, как и многие другие поставщики Игр, оказывали услуги на спонсорской основе в рамках маркетинговых договоров.

Спортивный азарт. «Однажды я увидел по телевизору сюжет про Олимпийские игры в Сочи и решил, что должен внести вклад в этот проект», — рассказывает Роман Костенко, который сейчас возглавляет стадион «Фишт». В то время он работал в Москве исполнительным директором кондитерского концерна, а еще раньше — коммерческим директором крупного импортера рыбы. Подбирая сотрудников на Headhunter.ru, Костенко увидел объявление, что требуются руководители на олимпийские объекты в Сочи. «Я понял: это именно то, что мне действительно интересно», — говорит Роман. Акционеры, которым он сообщил, что будет участвовать в конкурсе, отнеслись к идее с пониманием. Хотя уход топ-менеджера из бизнеса на несколько лет — риск для карьеры.

Кандидатов в venue managers искали с помощью рекламы в Интернете и публикаций в газетах (рис. 5). Рекрутеры звонили людям и напрямую. Именно так, например, вышли на нижегородца Александра Коваленко — сейчас он возглавляет центр санного спорта «Санки», а раньше занимался коммерческой недвижимостью, в том числе в фитнес-индустрии. На конкурс прислали резюме более 2,5 тыс. человек из разных уголков страны, из них нужно было отобрать около 20. Организаторы конкурса разработали модель компетенций — их получилось десять (системность мышления, стрессоустойчивость, лояльность и др.). «Обычно компетенций бывает семь-восемь, — говорит управляющий партнер Detech Светлана Симоненко. — Если больше восьми, значит, людей ждет очень сложная деятельность».

Первым фильтром стало телефонное интервью (его проводило Kelly Services), после которого выбрали около 300 человек. Дальше применяли более тонкие методы оценки. В частности, личностные опросники (тест 15 FQ+ для выявления скрытых личностных барьеров, мотивационный тест Deep Drivers и др.). Были и тесты на анализ вербальной и числовой информации, разработанные Detech специально для топ-менеджеров. Кандидату предлагали сложный деловой текст, например про экспансию китайских

производителей, с таблицами и графиками. Нужно было уловить тенденцию и выбрать единственный правильный ответ. «В вербальном тесте на 32 вопроса дается 22 минуты. В числовом — 19 вопросов и 24 минуты. Если у человека нет базы знаний и навыков, он не справится», — говорит Светлана Симоненко.

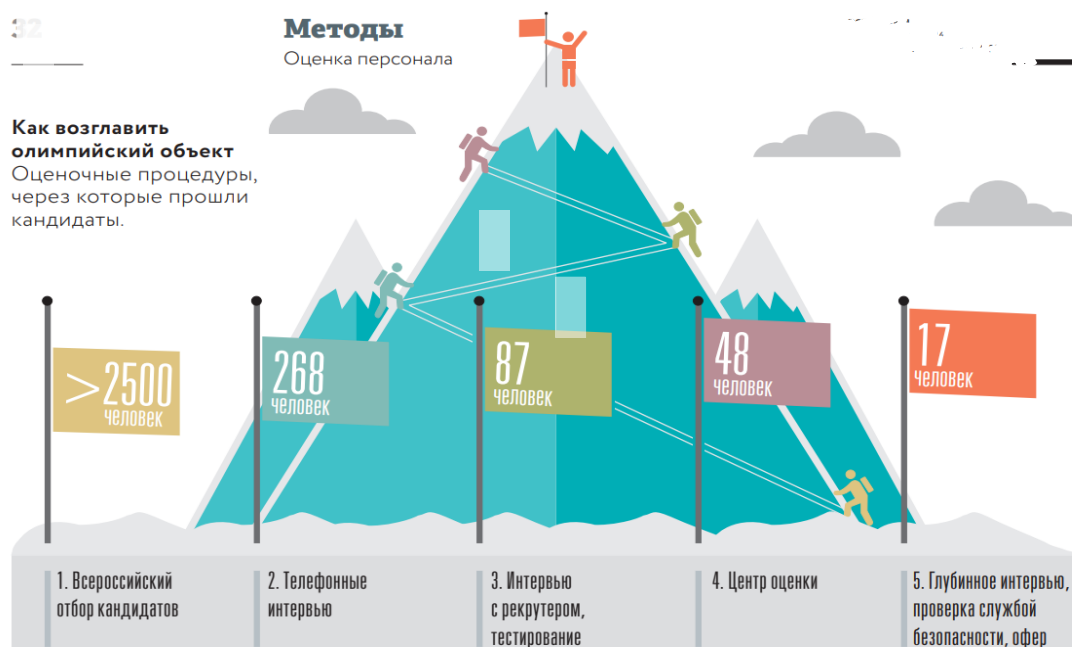


Рис. 5. Оценочные процедуры, через которые прошли кандидаты

Самая сложная процедура — центр оценки (assessment center) — заняла целый день. Здесь участвовали уже 48 кандидатов, в группах по шесть-восемь человек, некоторые проходили оценку персонально. Участникам предложили групповой кейс, индивидуальные задания, а затем ролевую игру. Например, за 20 минут выстроить отношения с коллегой, который по статусу немного выше, на словах поддерживает проект партнера, а на деле саботирует. Консультанты подготовили отчет по каждому кандидату с указанием его сильных сторон и основных рисков. Два человека еще во время центра оценки поняли, что не тянут, и сами отказались от участия в конкурсе. В итоге после многомесячного марафона оргкомитет «Сочи-2014» отобрал 17 человек. «Когда я получил приглашение, мы провели семейный совет, — рассказывает Александр Коваленко. — С одной стороны, проект уникальный, такой шанс выпадает раз в жизни. С другой стороны, работа поглощает на 200 %, на семью времени не остается. Но решили, что стоит принять предложение. В конце концов, весной 2014 года все заканчивается».

Квалификационный забег. Каждый venue manager мог выбрать себе олимпийский объект, оргкомитет «Сочи-2014» по возможности учитывал

эти пожелания. Например, Андрей Марков — 11-кратный чемпион мира по арчер-биатлону (в этом виде спорта стреляют не из винтовки, а из лука). В 2005 году он ушел из спорта, работал тренером, создал в Ханты-Мансийском автономном округе Федерацию стрельбы из лука. В общем, лучшая кандидатура руководителя для лыжно-биатлонного комплекса «Лаура». Дворец зимнего спорта «Айсберг» возглавила Светлана Бажанова — конькобежка и олимпийская чемпионка. «Меня интересовали грандиозные мероприятия, церемония открытия и закрытия Олимпийских игр, поэтому я хотел работать на стадионе «Фишт», — рассказывает Роман Костенко. — Оргкомитет с моим выбором согласился».

В течение первых четырех месяцев большую часть рабочего времени менеджеры изучали документы МОК — огромный объем информации, так называемые технические мануалы. Кроме того, для них провели семинары по строительству олимпийских объектов, информационным системам и т.п. Чтобы руководители «понюхали пороху», оргкомитет «Сочи-2014» разработал программу «Практика» — стажировки на крупных спортивных соревнованиях в России и за рубежом. Venue managers могли поработать на этапах чемпионатов мира, национальных кубках, юношеских Олимпийских играх в Инсбруке — всего около 100 мероприятий. Полезной была и поездка на Олимпиаду в Лондоне в 2012 году. Так, Андрея Маркова поразило внимание к мелочам на Паралимпийских играх в британской столице — устройство комментаторских кабин для инвалидов, четкая работа службы такси в олимпийском парке. На другом мероприятии он оценил систему провоза винтовок в аэропорту. После возвращения каждый менеджер делал доклад в оргкомитете.

Для развития лидерских компетенций компания PwC разработала программу «Путь к успеху». На модуле «Управляй собой» слушатели осваивали навыки кросс-культурного взаимодействия, общения с представителями разных поколений, с прессой и т.д. На модуле «Управляй командой» менеджерам объясняли, как мотивировать людей, давать обратную связь, работать с волонтерами. Вели занятия около 40 экспертов, в том числе топ-менеджеры из бизнеса. Модуль «Управление ситуацией» готовили специалисты МЧС: они проигрывали разные моменты, которые могут возникать на массовых мероприятиях. Скажем, зритель пришел с фальшивым билетом и устроил скандал, требуя его пропустить.

Директор The McGannon Institute Майкл Макгэннон провел для менеджеров семинар «Здоровье лидера». Он учит управлять стрессом бизнесменов. Основная идея — лидеры должны делать работу, но не расплачиваться собственным здоровьем. «Умение следить за своим физическим и психологическим состоянием в период тяжелых нагрузок — такой же навык, как и любой другой», — говорит партнер PwC Карина Худенко. В частности,

Макгэннон определил биологический возраст менеджеров, дал индивидуальные рекомендации, кому-то посоветовал снизить вес, рассказал, что полезно есть, а что нет. Например, стоит выпивать ежедневно 100 мл красного вина и отказаться от другого алкоголя. Или употреблять чеснок, который поддерживает иммунитет. «Полезный был курс, — вспоминает Роман Костенко. — Чеснок, кстати, я люблю, а вино пить не получается, каждый день за рулем».

Олимпийские будни. Менеджерам объектов очень важно заботиться о своем здоровье: два с лишним года они жили в Москве, но два-три раза в неделю летали в Сочи. Окончательно перебрались на юг они лишь во второй половине 2013 года. Как и всем местным жителям, им часто приходится стоять в пробках. «Мой рабочий день начинается порой в шесть утра и заканчивается за полночь. Ночью, например, нужно было контролировать, как ведутся работы по настройке освещения трассы», — рассказывает Андрей Марков.

Параллельно с возведением объектов и сдачей их в эксплуатацию на них проводили тестовые соревнования. «Сложнее всего было выдержать качество ледовой поверхности, — рассказывает Александр Коваленко. — Бетонный желоб длиной 2 км искусственно намораживается, потом идет проливка. А когда лед встанет, его обрабатывают при помощи ножей и скребков, чтобы добиться нужного профиля и толщины. Этим вручную занимаются специалисты-айсмейкеры, около 30 человек». На «Санках», кстати, была чуть ли не самая плотная программа тестовых соревнований: два этапа Кубка мира по санному спорту, четыре международных тренировочных недели и т.д.

На «Лауре» прошли чемпионат России по лыжным гонкам, соревнования среди слепых и слабовидящих лыжников и др. Накануне финала Паралимпийского Кубка мира по биатлону в марте 2013 года случился форс-мажор: штормовой ветер порвал тенты, повалил много деревьев. Было важно выстроить работу команды для устранения последствий. Организаторы поставили дополнительный тент, убрали деревья с трассы. Но вокруг еще остались ветки и мусор. Помогла погода: повалил сильный снег, его утрамбовали, и к утру трасса была полностью готова.

Единственный спортивный объект, на котором не проводят соревнования, — стадион «Фишт», но здесь всюду идут репетиции церемоний открытия и закрытия. Роман Костенко готовится проводить здесь чуть ли не 24 часа в сутки. Однако пройдет еще пара месяцев, и venue managers получат расчет. Чем они займутся дальше? Костенко говорит, что будет месяц отсыпаться и о дальнейшей карьере пока не задумывается. «У меня достаточно опыта и знаний, к тому же я в свое время работал маляром, клал плитку своими руками, нигде не пропаду, — рассуждает Андрей Мар-

ков. — Мне нравится спортивный менеджмент, но, если будут предложения из бизнеса, тоже готов». У Александра Коваленко контракт закончится раньше, чем у коллег: на его объекте не проводятся Паралимпийские игры. И 28 марта он выйдет на рынок труда. Вряд ли у кого-то из venue managers возникнут сложности в «мирной» жизни: им уже сейчас звонят хедхантеры. Видимо, тоже хотят заработать на «магии колец».

Тест

1. Как называется набор компетенций, необходимый сотрудникам компании на различных уровнях должностей и в различных функциях для успешного выполнения своей деятельности ради достижения компанией своих стратегических целей:

- а) поведенческий индикатор;
- б) корпоративная модель компетенций;
- в) компетенция;
- г) кластер компетенций.

2. Модель компетенций — это:

- а) частичный, выборочный набор характеристик для выполнения деятельности;
- б) полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности;
- в) набор характеристик, необходимых для достижения минимального результата в деятельности, но которые не отличают лучших исполнителей от средних;
- г) набор критериев поведения, соответствующих конкретной профессиональной деятельности.

3. Как называется совокупность знаний, навыков, деловых и личностных качеств, позволяющих работнику успешно действовать при реализации поставленных задач:

- а) компетенция;
- б) корпоративная модель компетенций;
- в) кластер компетенций;
- г) поведенческий индикатор.

4. Стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией:

- а) поведенческие индикаторы;
- б) этические нормы;
- в) социальные нормы;
- г) девиантное поведение.

5. Набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной связке):

- а) совокупность компетенции;
- б) ряд компетенции;
- в) структуры компетенции;
- г) кластер компетенций.

6. Система компетенций, составленная для определенной должности с описанием уровня их развития:

- а) профиль компетенций;
- б) уровень компетенции;
- в) набор компетенции;
- г) кластер компетенций.

Тема 3

ТЕХНОЛОГИЯ СОЗДАНИЯ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

3.1. Принципы и способы создания модели компетенций

Процесс внедрения модели компетенций в работу организации очень трудоемкий и длительный. Чтобы он привел к желаемому результату, необходимо учитывать ряд правил, знать принципы разработки компетенций и учитывать рекомендации по их разработке.

1. Количество компетенций должно быть необходимым и достаточным. Считается, что 8–12 компетенций — это оптимальное количество. Их может быть и больше в зависимости от особенностей конкретной организации, но слишком большое количество сделает модель компетенций громоздкой и непонятной. В последнее время наблюдается тенденция к сокращению количества компетенций, отраженных в одной модели. Это облегчает применение компетентностного подхода и делает его практическим инструментом в реализации различных функций управления.

2. Каждая компетенция должна быть ориентирована на цели организации и учитывать специфику ее деятельности. Нередко берутся уже существующие модели компетенций, однако под одной и той же компетенцией в разных компаниях могут подразумеваться разные стандарты поведения или действия. Поэтому важно включить в модель компетенций только актуальные для данной компании компетенции и увязать их с целями организации.

3. Необходимо составить словарь компетенций, чтобы все сотрудники и пользователи модели компетенций четко понимали, какие знания, навыки, умения и стандарты поведения в нее заложены.

4. Компетенции должны быть измеримы, иметь понятные индикаторы поведения. Если в модель компетенций включить общие понятия, например «защита», «доверие» или «честность», то возникнет много вопросов, как их измерять. Ведь в дальнейшем сотрудников будут оценивать по этим компетенциям, а, возможно, от их проявления будет зависеть заработная плата.

5. Модель компетенций — это динамичный инструмент, она должна развиваться с развитием самой организации. Цели и задачи периодически меняются, поэтому важно следить за обновлением перечня компетенций.

6. К разработке модели компетенций нужно привлекать всех сотрудников, которые в дальнейшем будут применять эту модель либо по ней оцениваться. Таким образом это основной, но не конечный перечень рекомендаций. Каждая организация может добавить к нему свои советы, с учетом которых приступают к формированию модели компетенций.

3.2. Этапы создания модели компетенций

Внедрение компетентностного подхода в организации представляет собой длительный процесс, состоящий из нескольких этапов. Наглядно процесс создания и внедрения модели компетенций в работу организации представлен на рис. 6.



Рис. 6. Этапы внедрения модели компетенций в организации

На данном этапе нужно привлечь весь коллектив, если это возможно. Если такой возможности нет, тогда привлекают всех сотрудников, которых коснется будущая модель компетенций, например сотрудников отдела продаж. Создается рабочая группа для работы над проектом по разработке и внедрению компетентностного подхода. Будет полезным провести семинар или обучающую сессию по презентации новой технологии, ответить на вопросы сотрудников. Это позволит привлечь в команду желающих и заинтересованных сотрудников, а также снизить сопротивление сомневающимся.

Будет полезным составить план-график мероприятий, закрепить ответственных лиц и сроки исполнения, учесть сезонность бизнеса компании, график отпусков и загруженность сотрудников работой. Проводится предварительный расчет затрат, где учитывается стоимость привлечения специалистов, руководителей и консультантов. Чем больше нюансов будет предусмотрено и проработано на подготовительном этапе, тем меньше

непредвиденных обстоятельств возникнет в ходе работы над моделью компетенций и профилем должности.

Проектирование модели компетенций — это второй этап внедрения компетентностного подхода в организации, в ходе которого происходит сбор и анализ информации, проектирование модели компетенций и профиля должности. Этот этап считается самым сложным, ответственным и длительным. Он включает такие важные шаги, как определение источников и методов сбора информации, сбор и обработка информации, разработка модели компетенций, уровней владения и индикаторов поведения, а также тестирование модели компетенций.

Для начала нужно определиться с источниками и методами сбора информации, оценить их доступность и релевантность. Это могут быть как внутренние, так и внешние источники, но все они должны быть проверенными и полезными. Внутренние источники и методы сбора информации подробно описаны в пункте 3.3 «Методы сбора информации для создания модели компетенций». В качестве внешних источников могут выступать профессиональные стандарты, профили должности других компаний. Однако нужно учитывать их пригодность для конкретной организации.

После сбора и обработки полученной информации переходят к формированию перечня компетенций. Далее он уточняется, обсуждается и принимается конечный вариант. Когда с компетенциями определились, переходят к их группировке по кластерам и формулировке уровней владения. Единого стандарта относительно того, сколько должно быть уровней владения компетенцией, нет. Также нет единых рекомендаций, как эти уровни владения должны называться. Это зависит от решения конкретной рабочей группы. Их может быть 2–3, например: уровень 1, уровень 2 и т.д. Но чаще всего встречаются названия уровней владения компетенций, по которым можно судить об уровне профессионализма сотрудника. Так, это могут быть следующие названия:

1. Неразвитый сотрудник.
2. Развивающийся сотрудник.
3. Опытный сотрудник.
4. Высокопрофессиональный сотрудник.

Каждый из этих уровней выраженности компетенции должен быть описан, т.е. должны быть даны понятные критерии, по которым сотрудника отнесут к той или иной категории. Пример описания уровней владения компетенциями, разработанный автором совместно с И.Г. Носыревой для специалиста центра занятости населения, представлен в табл. 10¹.

¹ Носырева И.Г., Белобородова Н.А. Особенности внедрения профессионального стандарта «Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения» // Труд и социальные отношения. 2018. № 3. С. 63–80.

Шкала оценки уровня выраженности компетенций

Уровень выраженности компетенций	Описание
Экспертный	Обладает прекрасно развитыми компетенциями, несколько превосходящими 6-й квалификационный уровень, готов делиться опытом. Способен генерировать новые идеи. Может быть назначен экспертом, лектором, наставником, консультантом
Профессиональный	Обладает хорошо развитыми компетенциями, необходимыми для качественного выполнения трудовых функций, соответствующих 6-му квалификационному уровню, описанному в профессиональном стандарте. Может давать консультации по ключевым вопросам трудоустройства безработных граждан и незанятого населения. Требуется минимального контроля
Пороговый	Уровень развития компетенций соответствует минимальным требованиям, необходимым для начала профессиональной деятельности. Требуется повышенного контроля
Неудовлетворительный	Не соответствует минимальному уровню развития компетенций, необходимых для выполнения трудовых функций, указанных в профессиональном стандарте

Далее нужно определить средства оценки компетенций, т.е. разработать инструментарий, с помощью которого будет проводиться оценка сотрудников и выявляться уровень владения той или иной компетенцией. Средства оценки должны быть простыми, прозрачными, объективными.

Следующий шаг на этапе проектирования — это тестирование модели компетенций на предмет ошибок, соответствия выбранных компетенций действительности. В процессе тестирования собирается обратная связь по модели компетенций и при необходимости проводится ее корректировка.

После того как модель компетенций принята, переходят к следующему этапу — **документационному обеспечению модели компетенций**. Прежде чем запускать модель компетенций и профиль должности в работу, необходимо создать ряд документов, сопровождающих их использование. Практическое применение этих инструментов будет невозможно без словаря компетенций, где дается описание всех компетенций. Словарь является обязательным приложением к модели компетенций, это решает проблему единообразия понимания как работающими, так и новыми сотрудниками.

Кроме того, в организации необходимо создать приказ о применении модели компетенций, утвердить форму профиля должности, бланки, анкеты, опросники, оценочные формы, а также инструкции по их примене-

нию. Это позволит регламентировать процесс внедрения компетентностного подхода в компании, упорядочить действия пользователей и избежать ошибки и разночтения.

Внедрение модели компетенций и профиля должности в HR-процессы компании — это заключительный этап, который состоит в применении модели компетенций и профиля должности. Наиболее популярными направлениями, где используются компетенции, является подбор, отбор и оценка деятельности персонала. Более подробно о них в следующих главах данного пособия.

3.3. Методы сбора информации для создания модели компетенций

В настоящее время известно много методов сбора информации, которые способствуют выявлению необходимых компетенций. Е.А. Митрофанова и В.Г. Коновалова дают свою классификацию методов сбора информации¹. Однако, на наш взгляд, она является неполной и требует уточнения. Мы попытались сформулировать свою точку зрения на данную проблему и представить классификацию имеющихся методик (рис. 7)².

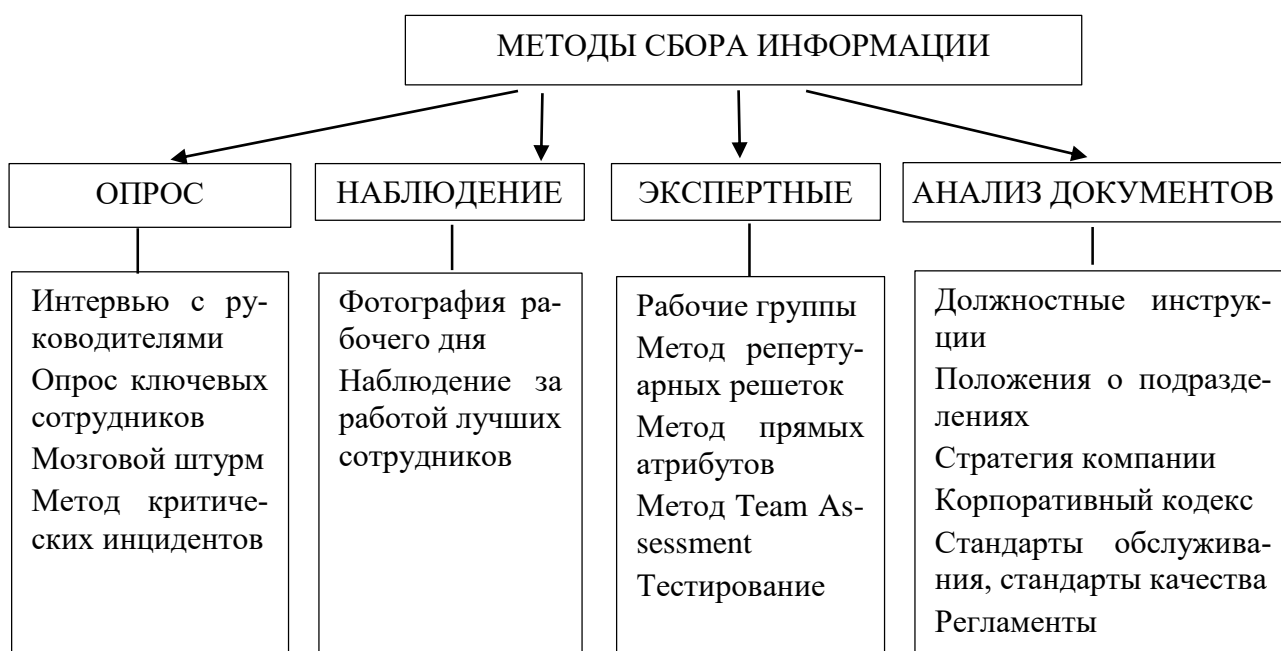


Рис. 7. Классификация методов сбора информации

¹ Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом : теория и практика : Компетентностный подход в управлении персоналом : учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова.

² Носырева И.Г., Белобородова Н.А. Технологии оценки профессиональных компетенций специалистов по оказанию государственных услуг в области занятости населения // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. Т. 8, № 2 (27). С. 286–289.

На наш взгляд, все методы сбора информации, применяемые в процессе разработки моделей компетенций, можно разделить на экспертные методы, опрос, наблюдение и методы, связанные с анализом документов. Их краткая характеристика, достоинства и недостатки, а также условия применения представлены в табл. 11.

В каждом конкретном случае компания самостоятельно решает, какие методы сбора информации будут использоваться в ходе проекта по внедрению модели компетенций. Эффективность тех или иных методов зависит от многих факторов:

- где предполагается использовать модель компетенций (при подборе, аттестации, мотивации сотрудников или формировании потребности в обучении);
- количество сотрудников, попадающих в исследование;
- наличие в компании корпоративного университета или квалифицированных специалистов, способных провести исследование самостоятельно;
- эффективность взаимоотношений в команде и т.д.

По мнению Н. Боровиковой, такой метод, как Team Assessment, основанный на технологии Assessment Centre, подходит для оценки команды, группового результата, а также определения соответствия возможностей управленческой команды поставленным перед ней бизнес-задачам¹.

Так, в ОАО «РЖД» данный метод используется широко. Однако этому способствует ряд факторов. Во-первых, в компании есть корпоративный университет. Во-вторых, ОАО «РЖД» — крупная компания и затраты на использование такого метода оправданны. Например, к настоящему времени оценку по технологии Assessment Centre прошло порядка 10 тыс. руководителей разных уровней².

Открытым остается вопрос о количестве методов, которые нужно применить при сборе сведений о компетенциях. На наш взгляд, в ходе работ над проектом по выявлению компетенций и формированию профиля должности необходимо использовать 3–4 метода сбора информации. Это обусловлено тем, что полученная информация будет наиболее полной, достоверной, проверенной и не вызовет в дальнейшем нареканий со стороны сотрудников.

¹ Боровикова Н. Оцениваем эффективность управленческой команды // Справочник по управлению персоналом. 2014. № 2. С. 101–107.

² Награльян А. Оценка и развитие компетенций работников: вектор на опережение // Справочник по управлению персоналом. 2013. № 8. С. 29–34.

Анализ методов сбора информации

Метод сбора информации	Характеристика метода	Преимущества	Недостатки	Условия применения
1. Интервью с руководителями (является схожим с методом репертуарных решеток)	Проводится опрос руководителей разных уровней на предмет выявления наиболее значимых и важных компетенций в работе подчиненных. Позволяет выявить компетенции, необходимые для качественного выполнения работы	1. Получение информации из «первых уст». 2. Получение информации для дальнейшего обучения	1. Требуются затраты времени руководителей. 2. Возможно, потребуется обучение для проведения интервью	Не имеет ограничений в применении
2. Опрос ключевых сотрудников (является схожим с методом критических инцидентов)	Проводится опрос сотрудников, демонстрирующих лучшие результаты в работе. В ходе интервью сотрудника можно попросить рассказать о реально произошедших случаях, в ходе которых были допущены серьезные ошибки или достигнут успех	1. Передача опыта, который может быть основанием для разработки стандартов поведения или обслуживания. 2. Получение информации из «первых уст»	Возможны субъективные оценки	Применяется при наличии ключевых сотрудников
3. «Мозговой штурм»	Коллективное обсуждение компетенций, к которому привлекаются ключевые сотрудники организации и руководители	1. Формулировка наиболее важных качеств. 2. Объективное мнение	Сотрудники могут указать на компетенции, которыми не обладают	Не имеет ограничений в применении
4. Наблюдение за работой сотрудников	Наблюдение за работой сотрудников с помощью видеонаблюдения или фотографии рабочего дня.	Получение объективной информации	Затратный метод с точки зрения времени и стоимости	Подходит для тех ситуаций, в которых рабочее поведение можно наблюдать

Метод сбора информации	Характеристика метода	Преимущества	Недостатки	Условия применения
5. Рабочие группы	Проводятся с сотрудниками смежных подразделений, которые могут охарактеризовать наиболее эффективное поведение коллег	Получение объективной информации	Затратный метод с точки зрения времени	Не имеет ограничений в применении
6. Метод прямых атрибутов	Руководителям предлагается из базы данных набор готовых компетенций с их описанием, из которых выбираются наиболее важные	Минимальные затраты времени и средств	1. Вероятность выбора не очень значимых для работников качеств. 2. Соблазн указать большое количество компетенций	Необходимо наличие базы данных по требуемым компетенциям
7. Метод Team Assessment	Привлечение экспертов-наблюдателей (чаще всего консультантов), с помощью которых обеспечивается применение одновременно нескольких методов: тестов, интервью, кейсов и т.д.	Получение комплексной и достоверной информации	Затратный метод с точки зрения стоимости	Исследование большого коллектива, наличие корпоративного университета
8. Анализ документов	Формулировка компетенций исходя из анализа как внутренних документов компании, так и внешних: должностных инструкций, положений о подразделениях, стратегии компании, корпоративного кодекса, стандартов обслуживания или качества, регламентов, профессиональных стандартов и т.д.	Доступный метод для компаний, не имеющих возможности пригласить сторонних специалистов	Затратный метод с точки зрения времени	Наличие необходимых документов

Представляет интерес оценка сложности и точности разных инструментов оценки компетенций, представленная специалистами консалтинговой компании «ЭКОПСИ»¹ (рис. 8).

ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ	СЛОЖНОСТЬ РАЗРАБОТКИ	ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ	ТРУДОЗАТРАТЫ НА ПРОВЕДЕНИЕ
ОЦЕНКА 360/ОЦЕНКА РУКОВОДИТЕЛЕМ • Регулярная оценка	✓	✓	✓
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ПОД НАБЛЮДЕНИЕМ • Единовременная оценка • Регулярная оценка	✓✓	✓✓✓	✓✓✓
ТЕСТЫ И КЕЙС-ТЕСТЫ • Оценка «на входе» в компанию • Единовременная оценка • Регулярная оценка	✓✓✓	✓✓	✓
ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ • Оценка «на входе» в компанию • Единовременная оценка • Регулярная оценка	✓✓	✓✓	✓✓
АССЕСМЕНТ-ЦЕНТР/PROFASSESSMENT • Единовременная оценка • Регулярная оценка	✓✓✓	✓✓✓	✓✓

Рис. 8. Обзор инструментов оценки компетенций по сложности, точности и трудозатратам

Выполнение практических заданий под наблюдением и проведение ассесмента считаются не только наиболее точными методами, но и наиболее сложными и трудозатратными, так как сопряжены с привлечением консультантов или наличием ассесмент-центра.

Высокую точность дают тесты и кейс-тесты, однако они сложны в разработке, их нужно постоянно обновлять, актуализировать и дорабатывать.

Вопросы для обсуждения

1. Какие основные этапы можно выделить в процессе внедрения компетентностного подхода в организации?
2. Можно ли сказать, что некоторые этапы наиболее важные? Почему?
3. Какие этапы наиболее трудоемкие и затратные по времени?
4. Какие методы сбора информации вам известны? Какие из них наиболее доступны для организаций? Какие методы относятся к специфическим, имеющимся только у отдельных компаний?
5. Охарактеризуйте методы сбора информации при выявлении компетенций, отметьте их достоинства и недостатки.
6. Какие методы сбора информации используются в организациях чаще всего, какие реже? Почему?

¹ Консалтинговая компания «ЭКОПСИ»: офиц. сайт. URL: <https://www.ecopsy.ru> (дата обращения: 30.10.2021).

Практическое задание

Изучив интервью с вице-президентом Google по персоналу с Ласло Боком, составьте перечень компетенций, которыми должен обладать сотрудник компании Google.

HR В GOOGLE: вопросы и ответы с Ласло Боком¹

Год за годом Google возглавляет список лучших мест работы. Подобные рекорды — не случайность, а результат неизменно поддерживаемой внутренней культуры компании. Ласло Бок, вице-президент Google по персоналу, говорит: «Мы ни на минуту не перестаем следить затем, что происходит с нашей культурой, мы очень подозрительны в этом отношении». Культура Google подчинена тому, чтобы ее сотрудники работали максимально плодотворно и были по-настоящему удовлетворены этим. Ласло Бок рассказывает о найме персонала, знаменитой культуре в Google и будущем HR.

– Что отличает стратегию Google по найму персонала от стратегии других компаний?

Мы стремимся к двум отличиям.

Прежде всего, мы добиваемся, чтобы процесс найма персонала был предельно объективным, в связи с чем стараемся избегать всякой предубежденности при отсеивании кандидатов. В ходе интервью мы используем структурированную систему опроса, основанную на очень четком описании того, что представляет собой каждая должность. Это помогает делать статистически значимые выводы о том, может ли человек выполнять данную работу. Кроме того, окончательный выбор кандидатов осуществляют комиссии по найму, в состав которых не входят менеджеры. Так мы избегаем субъективности.

Во-вторых, мы стремимся к тому, чтобы процесс отбора основывался на точных научных и статистических данных и постоянно его совершенствуем. Google тратит на это больше времени, чем другие компании. Каждый претендент на трудоустройство проходит у нас несколько собеседований с несколькими сотрудниками, в том числе с представителями руководящего звена и потенциальными коллегами. Раньше данный процесс занимал еще больше времени, так как число собеседований было неограниченным. В компании привыкли полагаться на высокую квалификацию своих сотрудников, поэтому очень многие хотели бы получить возможность поговорить с потенциальным коллегой.

Для ускорения процесса приема на работу мы провели исследование по определению оптимального числа собеседований (количества встреч с

¹ Справочник по управлению персоналом. 2016. № 6. С. 93–95.

кандидатами, по завершении проведения которых его средняя оценка соответствовала бы итоговой). Анализу были подвергнуты десятки досье с оценками, выставленными претендентам на трудоустройство в компанию. После обработки полученных данных стало ясно, что оптимальное число собеседований равно четырем.

– Как бы Вы описали культуру Google?

Наша культура построена на трех основных элементах: осмысленной миссии, которая небезразлична сотрудникам, прозрачности и праве голоса.

Миссия Google заключается в том, чтобы организовать всю имеющуюся в мире информацию, сделав ее доступной и удобной для использования. Для нас в приоритете не зарабатывать как можно больше, а делать то, что необходимо людям по всему миру.

Что касается прозрачности, то она должна быть во всем. Например, мы с первого дня предоставляем инженерам доступ практически ко всей кодовой базе компании. Раз в квартал председатель совета директоров Google Эрик Шмидт проводит для сотрудников такую же презентацию, какую за несколько дней до этого он устраивает для совета директоров, то есть мы делимся с нашими сотрудниками всеми данными и верим, что они соблюдают конфиденциальность информации. Достойные люди, которые трудятся в компании (а мы набираем именно таких), зная все, что в ней происходит, всегда принимают правильное решение. Наша методика такова, что результаты работы одних команд открыты для всех остальных, это снижает возможность дублирования работы и повышает ее эффективность. Подобные условия мы считаем наилучшими для креативного и плодотворного сотрудничества.

Принцип права голоса означает, что мы предоставляем сотрудникам возможность выразить свое мнение по поводу того, как функционирует компания. Они могут и должны помочь сделать это место работы еще лучше, и нельзя не отметить, что многое из практикуемого нами в области управления персоналом, предложено сотрудниками Google.

– Что Вы привнесли в Google из того, чему научились в General Electric?

Я понял, как важно знать тех, с кем работаешь. Так, Джек Уэлч, в прошлом генеральный директор GE, половину своего рабочего времени тратил на знакомство с людьми на местах, стараясь узнать, чем они живут, на что надеются, что их страшит и т.п. Это особенно важно, когда речь идет о признании заслуг. Большинство людей предпочитает получить в качестве поощрения 500 долларов вместо билета на концерт или подарочного сертификата. Но если мне, например, известно, что человек — большой фанат Тейлор Свифт, то за те же 500 долларов я смогу купить ему и членам его семьи билеты в ложу на концерт этой артистки. Люди испытывают большое

удовольствие, когда им дарят приятные впечатления. Однако еще раз отмечу, что это возможно только в том случае, если вы знаете, что именно заставляет радостно биться сердце каждого из них.

– Каков подход к компенсации в Google?

Мы считаем, что исключительные люди достойны исключительного вознаграждения. Кривая оплаты у нас растет в геометрической прогрессии. Это означает, что вознаграждение за работу, сделанную в два раза лучше, с этого момента может быть не вдвое, а втрое больше и расти дальше. Лучшие сотрудники лучше среднестатистических не в два и не в три раза, а в пятьдесят или даже двадцать раз. Было бы ошибочно поступать так, как делает большинство организаций, — повышать таким работникам вознаграждение всего на 10–20 %. Следует контрастно выделять их из общей массы.

– Как в Google поощряется риск?

Идти на риск очень важно. Понимая, что основной массе людей свойственно поступать обдуманно и консервативно, в Google стремятся поддерживать атмосферу, которая привлекает смелых и предприимчивых. Один из способов поощрения подобного поведения с нашей стороны — признание того, что неудачи — это нормально. Только на таком фоне мы действительно можем конструктивно предотвращать их.

Например, главный инженер Астро Теллер, возглавляющий инновационную лабораторию Google X, рассказал мне о том, как запускал Project Loon (проект «Лун») — систему воздушных шаров, обеспечивающих жителям удаленных районов планеты подключение к Интернету.

Для начала он предложил команде вообразить, что планируемый проект «с треском провалился» по всем возможным направлениям, и поручил записать все, что могло бы послужить причиной этого. После того как члены команды удостоверились в том, что все препятствия устранены и ничего из того, что они предположили, не произойдет, запуск был проведен успешно.

Вице-президент по разработкам Джефф Хьюбер половину своих еженедельных встреч с сотрудниками посвящает неудачам, каждый раз начиная с вопросов, что у нас не получилось на прошлой неделе и чему это нас научило.

Оба метода позволяют минимизировать неудачи.

– Как должен эволюционировать HR?

У HR появляется новая роль. Дело в том, что наши решения должны основываться исключительно на реальных фактах, на обоснованных научных данных, которые могли бы помочь собрать команду или решить другие важные проблемы бизнеса, на самом деле, очень мало. В связи с этим в обязанности HR-специалиста следует включить поиск людей, которые способны сделать команду еще лучше. Кто стоит за кулисами успеха той или иной компании? Конечно, HR, потому что он имеет возможность собрать данные и честно описать все происходящее в компании, а это окажет руководству существенную помощь в решении самых насущных вопросов.

Тест

1. Какие источники сбора информации наиболее доступны, просты в применении и менее трудозатратны при выявлении компетенций:

- а) анализ документов;
- б) интервью с руководителями;
- в) опрос ключевых сотрудников;
- г) «мозговой штурм»;
- д) наблюдение за работой сотрудников;
- е) рабочие группы;
- ж) метод прямых атрибутов;
- з) Assessment center.

2. Какие источники сбора информации наиболее сложны в применении и наиболее трудозатратны при выявлении компетенций:

- а) анализ документов;
- б) интервью с руководителями;
- в) опрос ключевых сотрудников;
- г) «мозговой штурм»;
- д) наблюдение за работой сотрудников;
- е) рабочие группы;
- ж) метод прямых атрибутов;
- з) Assessment center.

3. Сколько источников информации нужно использовать в процессе сбора информации о компетенциях:

- а) 1–2;
- б) 3–4;
- в) 5–6;
- г) как можно больше.

4. С какого этапа начинается создание модели компетенций:

- а) документационное обеспечение модели компетенций;
- б) подготовительный этап;
- в) проектирование модели компетенций;
- г) внедрение модели компетенций и профиля должности в HR-процессы компании.

5. Каким этапом заканчивается создание модели компетенций:

- а) проектирование модели компетенций;
- б) документационное обеспечение модели компетенций;
- в) внедрение модели компетенций и профиля должности в HR-процессы компании;
- г) подготовительный этап.

Тема 4

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ПРИ ОТБОРЕ И ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Отбор персонала, основанный на компетенциях

Отбор и оценка персонала являются наиболее распространенными HR-функциями, в которых чаще всего используется компетентностный подход. Однако не стоит забывать, что качественный отбор и оценка персонала с использованием компетентностного подхода возможны только при наличии качественной модели компетенций. Поэтому прежде всего разрабатывается модель компетенций для конкретной должности с применением технологий, описанных в предыдущем разделе.

В отборе персонала модель компетенций может решать такие важные задачи, как:

- четкое представление о кандидате на вакансию;
- формулировка конкретных ожиданий работодателя по отношению к соискателю для размещения информации о вакансии в СМИ;
- составление технического задания кадровому агентству на поиск специалиста;
- подготовка проверочных мероприятий для оценки требуемых компетенций;
- более точный подбор сотрудника на вакансию в результате сокращения ошибочных решений в процессе отбора.

В отличие от традиционного объявления о вакансии включение в него компетенций позволяет заявлять о необходимых стандартах поведения и ожидаемых результатах, которые требуются от соискателя. Это более детальный поиск, который позволяет сузить «воронку» отбора и заведомо отсеять нежелательных кандидатов.

Методов, с помощью которых можно оценить компетенции при приеме на работу, множество. Широкое распространение получило интервью по компетенциям. Вопросы для интервью составляются в зависимости от того, наличие каких компетенций необходимо проверить. Вопросы могут носить проективный характер, предлагать выстроить порядок действий или выбрать вариант поведения. Так, в табл. 12 представлены вопросы для оценки некоторых компетенций у соискателей на должность продавца-консультанта в сетевой розничный магазин декоративной косметики, а также положительные и отрицательные индикаторы поведения, с помощью которых можно оценить, владеет ли соискатель нужными качествами.

Оценка уровня компетенций на собеседовании
на должность продавца-консультанта

Компетенция	Вопросы / ситуации для выявления компетенции	Положительные индикаторы поведения	Отрицательные индикаторы поведения
Клиентоориентированность	<p>1. Какая сложная у продавцов-консультантов работа — такие порой клиенты ужасные попадают, ну просто самодуры, а есть еще скандалисты, которые только и ищут повода с кем-то поругаться.</p> <p>2. Ситуация: Клиент хочет крем от бренда Clarins. В этом месяце данный бренд платит хорошую премию за результаты продаж. В ходе разговора выясняется, что у него индивидуальная переносимость на компоненты данного бренда, но клиент хочет попытать удачу и приобрести его</p>	<p>1. Реакция спокойная, ответы по типу «в любой работе бывают трудности и непростые ситуации, главное, выйти из них с минимальными потерями и постараться закрыть все потребности клиента».</p> <p>2. Консультация по другому бренду и подбор крема для лица, который по описанию и компонентам хорошо подойдет для клиента. Хоть данный бренд и платит меньшую премию, но заполучить лояльного клиента, ориентированного на долгосрочное сотрудничество</p>	<p>1. Активная эмоциональность, согласие с тем, что все клиенты плохие, приведение примеров «сложных» клиентов.</p> <p>2. Быстрая продажа крема от бренда Clarins, а как следствие, недовольный клиент с риском полной потери</p>
Командная работа	<p>1. Вы предпочитаете работать в команде или самостоятельно?</p> <p>2. Приведите примеры вашей командной работы</p>	Подчеркивание важности командной работы, командная работа — часть процесса	Полное отрицание командной работы
Эффективность взаимодействия	<p>Расскажите пожалуйста, чему вас научила ваша прошлая работа?</p> <p>Если нет опыта — расскажите, чему вас научило обучение в университете?</p>	Спокойно рассказывает об опыте, расставляет акценты в рассказе, использует простой язык, не использует слова паразиты	Перебегает с темы на тему, использует жаргон в разговоре
Знание продукта	<p>Расскажите пожалуйста качественную характеристику товара, который вы продавали ранее.</p> <p>Если нет опыта — рассказать стихотворение</p>	Рассказ об особенностях продукта, его преимуществах	Теряется в мыслях, не может вспомнить

Компетенция	Вопросы / ситуации для выявления компетенции	Положительные индикаторы поведения	Отрицательные индикаторы поведения
Знание технологий продаж	Расскажите про какой-нибудь бренд, который не продавался у вас в магазине?	Рассказывает — это говорит о том, что кандидат заинтересован в данной тематике и стремится ее узнавать больше	Не рассказывает — либо не был заинтересован в конкретном продукте, либо безынициативный
Исполнительность	Расскажите пожалуйста, как на прошлой работе вы выполняли план продаж?	Понимает важность выполнения ежедневных планов	Считает, что выполнять планы продаж — необязательно. Отказывался выполнять планы продаж
Коммуникабельность	Расскажите о самых сложных случаях на работе и как вы с ними справились	Анализирует свой прошлый опыт, выносит из него уроки, использует разные манеры поведения с клиентами	3 разных ситуации, но один итог, например, бросает клиента и перестает с ним работать. Убегает от трудностей
Приятный внешний вид	Расскажите, как визуально должен выглядеть продавец-консультант?	Демонстрирует на себе аккуратный маникюр, чистые волосы, чистую одежду, приятный аромат. Поддерживает идею, что продавец-консультант — лицо магазина	Неопрятен, неаккуратный маникюр, запах пота, неопрятная одежда, засаленные волосы, устаревший, нелепый макияж
Уверенность в себе	1. Расскажите, пожалуйста, случай работы с клиентом, который закончился неудачно. 2. У вас очень интересное резюме, большой опыт работы. Вы — настоящая находка для нас!	1. Свободно общается с интервьюером, ведет себя спокойно и расслаблено. 2. Спокойно рассказывает о ситуации, принимает свои ошибки и учится на них. Адекватно воспринимает комплимент, уверенно благодарит, может сказать комплимент в ответ	Чувствует себя скованно, зажимается. Плохо воспринимает критику и комплименты
Стремление к развитию	Расскажите, пожалуйста, на прошлом месте работы вы изучали самостоятельно то, что не было дано в основной	Положительный ответ, может рассказать о том, что узнала	Отрицательный ответ

Компетенция	Вопросы / ситуации для выявления компетенции	Положительные индикаторы поведения	Отрицательные индикаторы поведения
	информации от компании? Интересовались ли на уровень выше, чем «надо знать»		

Так, для сетевой компании по продаже декоративной косметики успешно применяются представленные вопросы и ситуации, однако такая компетенция, как «знание продукта», проверяется также с помощью тестирования.

4.2. Использование модели компетенций для деловой оценки персонала

Оценка персонала с помощью компетенций — это хороший инструмент, позволяющий определить уровень исполнения работ, наметить зоны роста сотрудника, спланировать карьерное продвижение.

Отличие оценки по компетенциям от других методик в том, что она позволяет оценить не только количественные и качественные результаты, но и то, какими поведенческими решениями они сопровождалось. Оценка по компетенциям показывает, каким именно способом, с применением каких компетенций работник добивается требуемого результата.

В табл. 13 представлены методы оценки компетенций продавцов-консультантов сетевой розничной компании по продаже декоративной косметики.

Таблица 13

Оценка компетенций продавцов-консультантов

№ п/п	Компетенция	Метод оценки компетенции	Описание метода оценки	Балл
1	Клиентоориентированность	Опрос	Расскажи, пожалуйста, о трех последних проявлениях клиентоориентированности по отношению к клиенту?	От 1 до 3
2	Командная работа	Оценка 360 градусов	Продавцу-консультанту нужно ответить на пять анонимных вопросов о коллеге. Опрос проводится онлайн, через гугл-форму	От 1 до 3
3	Эффективность взаимодействия	Оценка 360 градусов	Продавцу-консультанту нужно ответить на пять анонимных вопросов о коллеге. Опрос проводится онлайн, через гугл-форму	От 1 до 3

№ п/п	Компетенция	Метод оценки компетенции	Описание метода оценки	Балл
4	Знание продукта	Проверка «тайный покупатель», тестирование	Проверка «тайный покупатель» проводится внешней организацией, которая предоставляет своего сотрудника. Под видом покупателя он приходит в магазин и записывает на диктофон информацию, а затем передает в компанию, где и происходит оценка. Тестирование проходит онлайн	От 1 до 3
5	Знание технологии продаж	Проверка «тайный покупатель», а также тестирование	Проверка «тайный покупатель» проводится внешней организацией, которая предоставляет своего сотрудника. Под видом покупателя он приходит в магазин и записывает на диктофон информацию, а затем передает в компанию, где и происходит оценка. Тестирование проходит онлайн	От 1 до 3
6	Исполнительность	Анализ выполнения планов продаж за предыдущие месяцы	В сводной таблице необходимо вынести все данные о продажах за прошлые месяцы и проанализировать их	От 1 до 3
7	Коммуникабельность	Наблюдение	Управляющая магазина наблюдает за работой продавца-консультанта, подмечает, как он общается с разными людьми, как располагает к себе. Соотносит поведение с поведенческими индикаторами (ПИ)	От 1 до 3
8	Приятный внешний вид	Наблюдение	Управляющая наблюдает за опрятностью внешнего вида, за состоянием формы, за чистотой волос, макияжем, маникюром и др. Соотносит поведение с поведенческими индикаторами (ПИ)	От 1 до 3
9	Уверенность в себе	Наблюдение	Управляющая наблюдает за поведением продавца-консультанта, тем, как он преподносит себя клиентам, насколько убедительно рассказывает	От 1 до 3
10	Стремление к развитию	Опрос	Расскажите о том, какую информацию вы нашли в других источниках, помимо предоставленных компанией. Интересные факты о брендах и др.	От 1 до 3

Нередко анализ эффективности деятельности сотрудников проводится с применением методики Ассесмент-центра и метода «360 градусов».

Ассесмент-центр позволяет оценить наличие той или иной компетенции, наблюдая за работой сотрудника или соискателя. Однако данный спо-

соб оценки компетенций весьма дорог и трудозатратен, поэтому применяется чаще крупными компаниями для отдельных категорий персонала: менеджеров среднего и высшего звена, сотрудников, работающих в проектных командах, и т.д.

В последнее время к процессу оценки компетенций все чаще привлекают искусственный интеллект и VR-технологии. Так, Сбербанк запустил проект по оценке топ-менеджеров SberQ. Ниже приведен кейс компании Сбер, которая использует в своей деятельности инновационный инструмент оценки компетенций и личностных качеств топ-менеджеров.

SberQ: зачем Сберу система оценки топ-менеджеров и как работает симулятор рабочего дня CEO¹

В 2020 году Сбер запустил SberQ — систему, помогающую оценивать компетенции и личностные качества топ-менеджеров. Это довольно сложный продукт, и один из его компонентов — полноценная симуляция рабочего дня, во время которой кандидат на должность на время становится CEO корпорации будущего.

Меня зовут Елена Смирнова, я отвечаю за оценку персонала в Сбере и расскажу, как работает этот продукт, для чего он нужен и как с помощью SberQ можно найти регионального министра.

В случае с наймом руководителей топ-уровня цена ошибки очень высока — и для бизнеса, и для команды. Поэтому мы в Сбере решили разработать продукт, который давал бы максимально полную картину по кандидатам на позиции руководителей высшего звена для всей экосистемы.

Так появился SberQ — комплексный инструмент, включающий в себя психодиагностику и оценку компетенций в формате симуляции. В январе 2020 года мы провели первую симуляцию, с тех пор оценку внутри компании прошли более 200 руководителей и кандидатов на управленческие позиции. А еще в этом году мы дали возможность использовать SberQ нашим внешним партнерам и оценили уже 22 участника. Вот как устроена система и как она помогает нам и нашим клиентам (и самим кандидатам на должности).

Из чего состоит SberQ и зачем нужна симуляция рабочего дня. SberQ состоит из двух компонентов — психодиагностики и симуляции (и то, и другое можно пройти удаленно). Методологию оценки разработала Лаборатория нейронаук и поведения человека, которую возглавляет Андрей Курпатов. Психодиагностика включает два этапа: первый — онлайн-тесты, которые кандидат может пройти в любое удобное время, потратив на это около часа. Они помогают выявить личностные особенности кандидата. Второй этап — часовое интервью с независимым экспертом, который

¹ Сбербанк : офиц. сайт. URL: <https://www.sberbank.ru> (дата обращения: 10.10.2021).

профессионально занимается психодиагностикой. Эти этапы помогают сформировать психологический портрет кандидата и определить выраженность качеств, важных для роли топ-руководителя.

За психодиагностикой следует симуляция рабочего дня CEO крупной корпорации. Чтобы сделать симуляцию максимально реалистичной, мы исследовали опыт ключевых руководителей Сбера. Так мы смогли узнать все о специфике их работы и внедрить в SberQ кейсы, максимально приближенные к реальным. На этом этапе кандидаты на целый рабочий день «становятся» руководителями.

Мы придумали целый мир, с которым кандидат знакомится накануне дня прохождения симуляции: действие происходит в 2050 году, а руководить нужно корпорацией COBOTS, которая выпускает бытовых и домашних роботов, разрабатывает ПО, владеет развлекательными парками, исследует космос — работает в нескольких сферах. Вокруг — другой мир: с роботизацией, развитым ИИ, освоением космоса и летающим городским транспортом. Сложностей тоже достаточно: экология ухудшилась, население планеты выросло, часть людей сопротивляется внедрению новых технологий, а страны активно защищают локальные рынки. В этих условиях руководить крупной компанией непросто.

Пример письма: участнику нужно решить, нужно ли на него ответить, и, если да, — как именно.

Симуляция позволяет прожить самые разные ситуации. Например, участнику звонит сотрудник, у которого случился конфликт с непосредственным руководителем, а потом — председатель совета директоров, недовольный тем, что CEO вовремя не ответил на важное письмо. В SberQ даже есть общение с журналистами в прямом эфире — приходится отвечать на неудобные вопросы. За день кандидату приходит около ста писем, приходится быстро ориентироваться и принимать решения — какую задачу нужно решить прямо сейчас, а что можно отложить. При этом параллельно проходят живые встречи, звонки — запланированные в календаре и внезапные. Все это — сложные стрессовые ситуации, которые требуют умения принимать решения, приоритизировать, правильно коммуницировать с коллегами и справляться со стрессом.

Как SberQ помогает узнать о кандидатах больше и снизить риски. По итогам оценки формируют два отчета. Один получает сам кандидат, второй — нанимающий его руководитель (заказчик оценки) или другое заинтересованное лицо в компании. Отчет занимает около 50 страниц и максимально полно описывает особенности кандидата, его сильные и слабые стороны.

Каждого участника оценивают по 32 параметрам. Шесть из них — базовые компетенции Сбера, например «Системное мышление и решение

проблем», «Управление результатом и ответственность». Еще 10 параметров — это дополнительные компетенции, такие как «Практический интеллект», «Стиль ведения переговоров», «Стратегия найма» и другие. Интерпретации по оставшимся 16 параметрам помогают составить психологический портрет кандидата, например, понять его подход к решению задач, способ восприятия мира, уровень проактивности, предпочитаемый стиль управления. В каждом отчете есть подробное объяснение результатов по всем показателям. На основании отчета руководитель может принять более качественное решение о найме, а еще — составить план адаптации кандидата, который поможет ему быстрее влиться в работу.

Кандидат получает отчет, составленный специально для него. SberQ помогает человеку увидеть свои сильные и слабые стороны и понять, над чем стоит поработать. Бонус для участников — сессия обратной связи, то есть подробный разбор результатов в формате беседы с независимым экспертом. Еще мы обязательно собираем обратную связь от участников после прохождения симуляции и после получения отчета, анализируем ее и постоянно улучшаем качество продукта.

Очень реалистичное погружение в игровую среду, происходящее действительно захватывает. Стрессовые условия вынуждают мобилизоваться максимально и задействовать все свои способности — как интеллектуальные, так и коммуникативные. Этот опыт позволил мне переосмыслить отчасти свой подход к работе и взаимодействию с другими людьми, расширить свое понимание сильных и слабых сторон. Обратная связь дала некоторые дополнительные инсайты и понимание, как двигаться в части развития, какие инструменты можно использовать.

Арсений Колобов, управляющий отделением в Марий Эл, СберБанк: «Внутри Сбера мы используем SberQ не только для оценки внешних кандидатов — система помогает оценивать компетенции тех, кто уже работает в компании, и понимать, как может развиваться их карьера дальше».

Как продукт используют клиенты. Сейчас SberQ — это в том числе коммерческий продукт, который используют сторонние компании для оценки компетенций кандидатов на позиции топ-уровня или действующих сотрудников. Сейчас у нас несколько таких клиентов — это бизнесы из разных отраслей.

«За мою управленческую практику я проходила большое количество различных оценок и хочу признать, что данный опыт превзошел ожидания по целому ряду критериев. Также хочу отметить целостность и прозрачность отчета, на основе которого можно самостоятельно разработать план развития без необходимости прибегать к помощи психолога или коуча» — **Ольга Турищева**, Partner and Investment Advisor, RTP Global.

Систему может использовать не только бизнес — недавно мы провели оценку для команды губернатора одной из областей. Один из участников,

кстати, в отзыве указал, что прошел бы нашу симуляцию, даже если бы она была для него платной, — ему понравился захватывающий сюжет. SberQ мы разрабатывали как универсальный инструмент — таким он и получился, но иногда мы кастомизируем продукт. Например, убираем или добавляем какие-то компетенции, адаптируя модель оценки под запрос заказчика.

SberQ позволяет оценить не только отдельного руководителя, но и посмотреть на команду руководителей целиком. По запросу заказчика мы формируем отчет по команде. Это полезно для принятия стратегических решений. Например, компания хочет пройти IT-трансформацию, а при оценке выясняется, что в среднем у топ-менеджеров слабо развито инновационное мышление. Мы укажем это в отчете, чтобы руководство могло это использовать.

Мы хотели не просто придумать систему оценки, но и сделать ее интересной для кандидатов. Геймификация — хороший способ погрузить человека в непривычную среду и понаблюдать за тем, как он будет себя вести. Судя по отзывам (а 9 из 10 участников рекомендуют SberQ коллегам), сочетание тестов, интервью и симуляции нравится и нашим коллегам из Сбера, и клиентам.

Вопросы

1. Целесообразно ли применение описанной системы оценки для всех категорий персонала? Почему?
2. Возможно ли применение описанной системы оценки в других компаниях?
3. Каковы затраты на эту систему оценки?
4. Какие компетенции позволяет выявить такая система оценки?
5. С какими сложностями сопряжено применение подобной системы оценки персонала?

Вопросы для обсуждения

1. Назовите причины, по которым компетентностный подход получил широкое распространение в процессе отбора.
2. По каким критериям большинство современных работодателей оценивают потенциальных кандидатов? Для этого проанализируйте объявления о вакансиях работодателей (сайты, газеты, журналы, бегущая строка и т.д.).
3. Используют ли компетентностный подход в процессе отбора небольшие компании, мелкий бизнес? Почему?
4. Какие преимущества дает оценка персонала по компетенциям?
5. Какие методы оценки применяются чаще всего? Для оценки каких специалистов они используются?

Практическое задание

Изучив информацию о соискателях на должность продавца-консультанта в сетевой розничный магазин декоративной косметики, полученную в ходе собеседования (табл. 14), сделать вывод о наиболее подходящем кандидате. Принять во внимание индикаторы поведения, представленные в табл. 7.

Таблица 14

Ответы кандидатов на должность продавца-консультанта на вопросы на выявление компетенций

№	Компетенции	Машкова А. 22 года	Петрова В. 26 лет	Воронцова А. 24 лет
1	Клиентоориентированность	1. Ответила, что все работы сложные по своему. 2. Ответила, что если клиент хочет чего-то, то не стоит его переубеждать	1. Ответила, что полностью согласна. Главное, найти подход к каждому из них. 2. Сказала, что ей важны постоянные клиенты, поэтому предупредила бы, что могут быть такие же проблемы с кремом. Если клиент настаивает, то оставила бы тот крем, который он выбрал	1. Ответила, что большинство людей пассивны и, поскольку они живут в Сибири, якобы здесь мало солнца, все несчастны. 2. Клиент прав. Пусть пользуется, чем хочет
2	Командная работа	1. Предпочитает работать только в команде. 2. Групповые задания в университете	В зависимости от ситуации — если план продаж, то в команде. Если индивидуальная мотивация — самостоятельно	Только самостоятельно. Сказала, что может полагаться только на себя. Хочешь сделать хорошо — сделай сам
3	Эффективность взаимодействия	Говорит тихо, без акцентов. Протяжное «нууууу»	Рассказывает с улыбкой, делает паузы. Говорит много. Иногда слишком много	Использует слова паразиты, не поддерживает зрительный контакт с интервьюером
4	Знание продукта	Тяжело было собраться с мыслями, застеснялась	Рассказала о бренде Trussardi, который эксклюзивно представлен в Летуаль. Рассказывала с заинтересованностью. Было интересно слушать	Увлекается космосом, рассказала о планете и фактах о ней
5	Знание технологии продаж	Не ответила	Не ответила	Рассказала, что интересуется приготовлением пицц, часто делает дома

№	Компетенции	Машкова А. 22 года	Петрова В. 26 лет	Воронцова А. 24 лет
6	Исполнительность	Не могу сказать, так как это мой первый опыт работы, но если смотреть на обучение в университете, то все порученные задания я выполняла в срок	План продаж был не индивидуальный, а на магазин, поэтому каждый продавец-консультант старался выполнять его	Планы продаж на прошлом месте были сильно завышены, так как ресторан был по адресу ул. Байкальская 130, там рядом остановка и пешеходный переход, поэтому были только проходные клиенты, план продаж было невозможно выполнить
7	Коммуникабельность	Это мой первый опыт работы	Один из самых сложных типов покупателей — это покупатели-эксперты, которые очень информированны, которые не уважают продавцов-консультантов. С ними нужно работать сдержанно, поддерживать авторитет, но закидывать интересный факт о продукте, о котором явно не знали	Девушка начала хамить и кричать, потому что в зале не было никого, Алена ходила в туалет и оставила рабочее место. На крики клиента Алена отреагировала спокойно, хоть и очень разозлилась, но вида не подала
8	Приятный внешний вид	Обкусанный маникюр, простая скромная одежда, голова чистая, собранный хвост, без макияжа. Ответ: чистая форма, чистые волосы	Отсутствие покрытия на ногтях, но ногти аккуратные. Чистые волосы, распущенные. Ответ: продавец-консультант — это лицо магазина, поэтому важно следить за волосами, руками, лицом, одеждой	Волосы окрашены в красный цвет, пирсинг в носу, яркий макияж. Ответ: внешность — не главное, главное то, насколько ты профессионален
9	Уверенность в себе	Это мой первый опыт работы	1. Клиент вернулся после покупки и решил вернуть товар, объясняя тем, что я подала ему неправильный товар. Клиент хотела «1» оттенок тонального, продавец-консультант подала оттенок «1.5». Но продавец-консультант утверждает, что клиент говорила, что нужен оттенок именно «1.5». В возврате было отказано.	1. Прошрое место работы — ресторан Subway. Клиенту не понравилось качество еды, показалось, что мясо было испорченным, хотя оно было свежее. Предложила переделать сэндвич. Клиент согласился. 2. Большое спасибо, очень приятно. Но ничего сверхъестественного там нет

№	Компетенции	Машкова А. 22 года	Петрова В. 26 лет	Воронцова А. 24 лет
			2. Ой, спасибо (смущается).	
10	Стремление к развитию	Это мой первый опыт работы	Валерия рассказала про свой любимый бренд Collistar, поделилась мастхэвами по уходу за кожей	В Subway было хорошее обучение, много информации по запеканию булочек, о сроках годности, поэтому дополнительных вопросов не возникало

Тест

1. Применение модели компетенций в подборе персонала позволяет:

- а) составлять коллективный договор;
- б) составлять объявления о вакансиях;
- в) составлять планы по персоналу.

2. Ассесмент-центр — это:

- а) оценка компетенций участников посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх;
- б) центр оценки компетенций участников посредством комплексного тестирования.

3. Ассесмент-центр позволяет оценить:

- а) уровень профессионализма сотрудника;
- б) внутренние качества сотрудника, которые сложно оценить при собеседовании;
- в) социально психологическое состояние работника.

4. Какие методы оценки компетенций используются чаще всего:

- а) ассесмент-центр;
- б) анализ документов;
- в) наблюдение;
- г) опрос.

5. Выделите ситуации, при которых целесообразно обращаться к оценке при подборе персонала на основе компетентностного подхода:

- а) отсутствие общих для всего персонала традиций и норм поведения;
- б) высокая текучесть кадров;
- в) низкая эффективность работы на стратегических направлениях;
- г) длительный период адаптации;
- д) низкая трудовая дисциплина;
- е) чрезмерная жесткость и иерархичность организационных структур.

Тема 5

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ОБУЧЕНИИ И РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. Построение в организации системы обучения, основанной на компетенциях

Обучение и развитие персонала — это одно из направлений в системе управления персоналом, в котором с успехом используется компетентностный подход. Обучение, основанное на компетенциях, носит более точный характер, т.е. организация может выстроить обучение таким образом, что будут «прокачиваться» только нужные ей навыки и умения. Подготовка и развитие сотрудников будут иметь персональный подход.

А.Я. Кибанов¹ при разработке методологии формирования модели компетенций предлагает применение данного подхода при формировании трех бизнес-процессов: подбор, обучение и система стимулирования персонала. В пользу этого свидетельствуют результаты исследования проблем в сфере управления персоналом О.Л. Чулановой, а также автора этого пособия, полученные совместно с А.А. Васильевой.

Обучение, основанное на компетентностном подходе, позволяет решить ряд задач, стоящих перед многими компаниями:

1. Потребность в повышении уровня сервиса или необходимость соответствовать отраслевым стандартам качества. Нередко компании стремятся оказывать услуги, не уступающие по качеству услугам конкурентов, или росту объемов оказываемых услуг. Таким образом, конкурентная борьба заставляет компании предъявлять все новые требования к компетенциям своего персонала, особенно работающего во фронт-офисе и контактирующего с клиентами.

В последнее время все чаще говорится о клиентоориентированности (или клиентоцентричности) как организации в целом, так и отдельных ее сотрудников. Именно эта компетенция становится предметом тренингов и учебных программ. Так достигается точечность обучения, о которой говорилось выше, и экономия затрат предприятия на развитии своих сотрудников.

2. Стремление компаний сократить время вхождения сотрудника в должность и достижения им максимальной продуктивности. Обучение, основанное на компетенциях, проходит по шаблону поведения наилучших исполнителей. Оно применяется для того, чтобы обучить новых сотрудников

¹ Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом : монография / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, Е.А. Митрофанова, О.Л. Чуланова. Москва : ИНФРА-М, 2014. 156 с.

всем алгоритмам, которые применяют в работе лучшие исполнители, а компетенции, скрытые в лучшем исполнении, могут сократить кривую времени обучения на 30–50 % и привести к улучшению среднего исполнения.

3. Предоставление обратной связи сотрудникам, необходимой им для принятия решений о развитии карьеры. Например, обратная связь, сравнивающая компетенции, которые потребуются в работе в скором будущем, с сегодняшним уровнем компетенций работника, может мотивировать его определить потребности в профессиональном развитии. Так, сегодня в СМИ много говорится о необходимости овладения цифровыми компетенциями, о том, что продуктивная удаленная работа будет возможна благодаря развитым цифровым навыкам. К тому же исследование, проведенное компанией McKinsey, показало, что владение цифровыми навыками повышает шансы на достижение более высоких доходов¹. Такие сотрудники более ценны и значимы для компании, а значит, у них больше шансов не потерять работу в условиях цифровизации.

5.2. Этапы построения в организации системы обучения, основанной на компетенциях

Построение в организации системы обучения, основанной на компетенциях, возможно только в том случае, если модель компетенций уже существует в компании и прошла проверку на актуальность в ходе подбора персонала или его оценки. В таком случае построение системы обучения, основанной на компетенциях, будет включать следующие этапы (рис. 9).

Этап 1. Обучение по компетенциям начинается с оценки компетенций, которые имеются у сотрудников, и уровня их владения. Это позволит понять, кого обучать, так как привлекать к обучению всех сотрудников не целесообразно. Возможно, сотрудники, работающие в организации не первый год, уже владеют навыками и умениями, которым их собираются обучить.

Процесс оценки компетенций может проходить по-разному, начиная с наблюдения за работой сотрудников, тестирования профессиональных знаний, заканчивая ассесмент центром и геймификацией, например оценка топ-менеджеров в Сбербанке с помощью симулятора рабочего дня.

¹ Dondi M., Klier Ju., Panier F., Schubert Jö. Defining the skills citizens will need in the future world of work. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work> (дата обращения 03.11.2021).

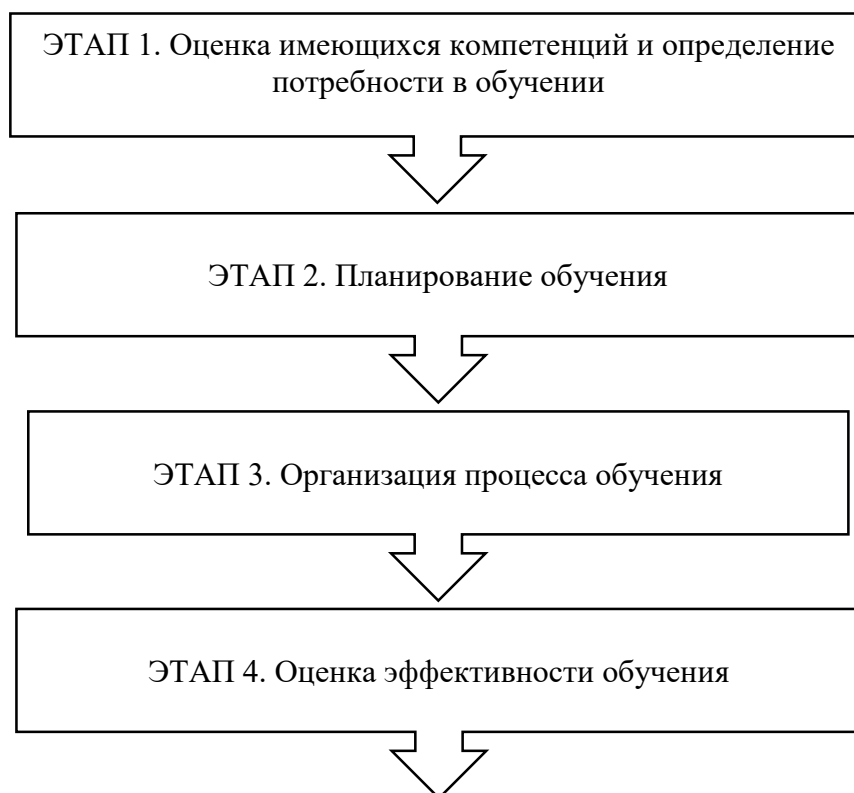


Рис. 9. Этапы построения в организации системы обучения, основанной на компетенциях

Этап 2. На этапе планирования обучения важно обосновать методы и способы развития трудового потенциала организации с точки зрения экономической целесообразности и повышения уровня компетентности персонала. Для этого необходимо провести анализ опыта собственной организации в сфере обучения персонала, изучить успешный опыт других организаций в области внутрифирменного обучения по аналогичным направлениям подготовки, а также проанализировать программы обучения образовательных организаций на рынке образовательных услуг.

Форм и методов обучения более чем достаточно, все они имеют свои особенности, применимы и эффективны в разных условиях. Все факторы нужно учитывать уже на этапе планирования. Характеристика методов обучения персонала, а также их особенности представлены в табл. 15.

Таблица 15

Характеристика основных методов обучения персонала в организациях

Метод обучения	Характеристика	Преимущества\недостатки метода обучения
Тренинг на основе компетенций (бизнес-тренинг)	Форма краткосрочного профессионального образования	Преимущество: применяется для группового обучения.

Метод обучения	Характеристика	Преимущества\недостатки метода обучения
	ния, главная задача которого — развитие компетенций участников тренинга до необходимого им уровня	Недостатки: результаты обучения носят вероятностный характер, так как сложно отследить усвоение информации и применение ее в рабочем процессе
Самообучение с помощью компьютерных и интерактивных видеоматериалов	Форма обучения, при которой сотрудник может самостоятельно подбирать материал для изучения или использовать рекомендованный. Обучение может проходить дистанционно.	Преимущество: сотрудник самостоятельно выбирает интенсивность и время обучения. Развитие происходит бюджетно, практически без финансовых затрат и отрыва от производства. Недостатки: меньше возможностей верно направить сотрудника, так как он изучает материалы самостоятельно. Развитие может затянуться во времени
Развивающее рабочее задание	Метод раскрытия потенциала сотрудника на основе развития его навыков, связанных с основными профессиональными компетенциями. Например, навыков презентации продукта или компании для инженеров-технологов	Преимущества: развитие интереса сотрудников к смежным специальностям, приобретение дополнительных компетенций, повышение ценности сотрудника для организации
Наставничество	Способ передачи знаний и навыков более опытному человеком менее опытному. Наставник — это квалифицированный специалист, имеющий достаточный опыт работы в компании, который помогает новым сотрудникам адаптироваться в организации, содействует их профессиональному развитию, участвует в оценке результатов их деятельности	Преимущества: недорогая методика передачи опыта и формирования навыков, позволяет быстро адаптировать новых сотрудников к коллективу и рабочим процессам. Высокая мотивация новичка. Недостатки: дополнительная нагрузка на специалиста-наставника. Эффективность наставничества в организации зависит от мотивации наставников
Компьютерное и интерактивное обучение с помощью видеоматериалов	Технология мысленного погружения в вымышленный мир, которая позволяет че	Преимущества: информация усваивается на 10–15 % лучше, чем при традиционных методах обучения. VR-курсы

Метод обучения	Характеристика	Преимущества\недостатки метода обучения
	ловеку формировать реальный опыт на основе взаимодействия с помощью симуляции чувств ¹	требуют меньше времени, чем занятия с тренером. Недостатки: искусственный интеллект ограничен рамками поведения. Применение данного метода возможно в том случае, когда сотрудники уже обладают определенной базой знаний, полученной благодаря традиционным методам
Коучинг (развивающее консультирование)	Процесс, позволяющий человеку при использовании нужных методов и приемов добиться самых высоких результатов. Помогает, работая над своим настоящим, по-другому взглянуть на жизнь, осознать свои истинные желания, потребности и ценности, избавиться от внутренних барьеров, препятствующих достижению целей, и научиться находить собственные решения	Преимущества: применяется как на индивидуальном, так и на групповом уровне. Позволяет сотруднику сообща с коучем справиться с барьерами в развитии и найти подходящие пути обучения. Недостатки: результаты коучинга зависят от личности и подготовки тренера-коуча, а также желания и усилий самого сотрудника, что приводит к нестабильности результатов обучения
Внешние развивающие действия	Метод развития компетенций на добровольных общественных работах, в том числе за пределами компании	Преимущества: хороший способ проявить способности сотрудников в общественной жизни организации

В табл. 15 представлены основные методы обучения персонала в организациях, этот список может быть дополнен. Нужно обратить внимание на то, что некоторые методы обучения имеют отраслевое значение. Так, компьютерное и интерактивное обучение с применением VR-технологий чаще всего применяется в медицине, авиационной и военной отраслях, работе спасательных служб, где очень велика цена ошибки. Однако за рубежом известны случаи использования таких технологий в сфере услуг, например компанией L’Oreal в салонах-парикмахерских и сетью гипермаркетов «Walmart», где более миллиона сотрудников почти в 5000 магазинах используют очки виртуальной реальности для обучения².

¹ Гладкая К.В., Семина А.П. Использование информационно-коммуникационных и виртуальных технологий в обучении персонала // Московский экономический журнал. 2019. № 11.

² Там же.

На этапе планирования обучения важно определиться с теми методами, которые подойдут конкретной организации по бюджету, срокам реализации, результатам. Так, наставничество, несмотря на длительную историю существования, не теряет актуальности, имеет высокую эффективность, в его применении отсутствуют ограничения. К тому же это весьма экономный способ обучения новых сотрудников без привлечения сторонних специалистов.

Обучение сотрудников по определенным учебным программам или проведение тренингов требует привлечения профессиональных тренеров или образовательных организаций. Это ведет к необходимости составлять бюджет обучения, согласовывать график работы сотрудников и тренеров.

Этап 3. Организация процесса обучения. В ходе этого этапа проводится обучение, контролируется соблюдение календарного графика.

Этап 4. Оценка эффективности обучения. На данном этапе проводят опрос или анкетирование сотрудников, прошедших обучение. Обратная связь позволяет оценить полезность полученной информации, ее пригодность в рабочем процессе.

Опрос, проведенный среди 1 500 топ-менеджеров, показал, что каждая пятая американская компания не замеряет результаты корпоративных тренингов. Из тех организаций, что занимаются измерением, только 13 % оценивают возврат инвестиций. А две трети сотрудников считают, что тренинги не повышают эффективность бизнеса ¹.

Наиболее распространенные методики оценки эффективности обучения персонала представлены в табл. 16.

Таблица 16

Методики оценки эффективности обучения персонала *

Методики оценки	Достоинства	Недостатки
<p>1. Модель Киркпатрика включает четыре уровня оценки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – реакция, – усвоение (научение); – поведение; – результаты 	<p>Наличие четырех уровней оценки: по реакции участников, по результатам выходного контроля, по изменению в производственном поведении и по изменениям в бизнес-показателях компании</p>	<p>Сложность измерения третьего уровня, неготовность сотрудников проходить процедуру оценки или работать с коучами. Эффективность измерения на четвертом уровне только в случае простроенной системы показателей эффективности деятельности (KPI). Отказ от оценки по финансовым показателям</p>

¹ Бок Л. Чем меньше учишься, тем лучше. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/804964> (дата обращения 10.11.2021).

Методики оценки	Достоинства	Недостатки
<p>2. Модель Филиппа (НС ROI — Return on Investment (Human Capital)) основана на оценке показателя возврата от инвестиций в обучение. Для получения показателя необходима оценка затрат и прибыли компании, а также анализ структуры прибыли.</p> <p>$ROI = (\text{Доход от программы} - \text{затраты на программу}) / \text{затраты на программу} \times 100 \%$</p>	<p>Развитие модели Киркпатрика. Введение пятого уровня оценки эффективности обучения и развития. Возможность использовать финансовый показатель возврата на инвестиции в обучение и развитие, в том числе для защиты бюджета на обучение</p>	<p>Расчет ROI возможен только при условии ведения полноценного управленческого финансового учета в организации. Можно оценить эффективность далеко не всех программ обучения, а только длительных, комплексных (и, как правило, дорогостоящих). Джек Филипс считает, что возврат инвестиций нужно считать лишь у 5–10 % всех программ обучения в компании — наиболее длительных, дорогостоящих и стратегически важных</p>
<p>3. Система ключевых показателей эффективности (КПЭ) дает возможность сформулировать цели и результаты обучения и развития сотрудников исходя как из стратегии компании, так и из их функций. Позволяет мотивировать сотрудников на достижение результатов обучения, так как от них будут зависеть бонусы. Данная методика больше подходит для оценки эффективности обучения топ-менеджеров</p>	<p>Управленческая система оценки достижения стратегии и стратегических целей организации и повышения индивидуальной и командной эффективности. Больше подходит для топ-менеджеров. Цели и результаты обучения и развития как инструмент успешного выполнения показателей и стратегических целей организации</p>	<p>Необходимость стратегического управления, стратегии и целей организации по всем направлениям деятельности. Сложность поддержания системы постановки, оценки, учета и анализа показателей, нехватка квалифицированных специалистов</p>

* Составлена по: Опарина Н.Н. Оценка эффективности обучения топ-менеджеров // Справочник по управлению персоналом. 2011. № 12.

Модель, предложенная в конце 50-х годов XX в. Дональдом Киркпатриком, включает четыре уровня оценки: реакция, усвоение, поведение, результат.

Реакция. Оценивается, как сам участник реагирует на процесс обучения и развития, оценивает цели и методы развития. Оценка проводится по обратной связи путем обсуждения, анкетирования, опроса. Это позволяет судить о том, как сам участник реагирует на процесс развития.

Усвоение (научение) позволяет оценить, что именно усвоил участник в процессе обучения. Для этого могут применяться кейсы, дискуссии, задания, выявляющие подготовленность.

Поведение оценивается как применение полученных навыков в практической деятельности (на рабочем месте), т.е. как изменилась модель поведения после прохождения обучения. Однако отсутствие изменений не всегда означает, что процесс развития оказался неэффективным. Возможно, не было условий для применения навыков в практической среде.

Результаты оцениваются как эффект развития сотрудника для организации: сокращение издержек, улучшение качества и т.п. Киркпатрик указывает, что результаты не должны оцениваться в денежном выражении, так как на увеличение (или падение) прибыли влияет множество факторов, и невозможно оценить конкретный вклад сотрудника. Для оценки предлагается использовать контрольную группу (не проходившую обучение), проводить оценку несколько раз (до и после программы, сразу после программы и через определенный промежуток времени).

В целом модель Киркпатрика является комплексным инструментом оценки.

Модель Филипса дополняет модель Киркпатрика. Джек Филипс добавил в нее в пятый уровень — возврат от инвестиций (ROI). Оценка на этом уровне позволяет ответить на вопрос, окупаются ли инвестиции от вложений в развитие персонала. Этот вид оценки позволяет получить конкретные цифры, которые доказывают или опровергают обоснованность стоимости развития персонала для акционеров и руководителей бизнеса. Для получения показателей необходима оценка затрат и прибыли компании, и анализ структуры прибыли.

$$ROI = (\text{Доход от программы} - \text{затраты на программу}) / \text{затраты на программу} \times 100 \%$$

Возврат от инвестиций в обучение может также применяться как один из ключевых показателей эффективности топ-менеджера. Нужно отметить, что данная методика больше подходит для оценки длительных, комплексных и, как правило, дорогостоящих программ обучения.

Система ключевых показателей эффективности (КПЭ) была внедрена в мировую управленческую практику в 70-е годы XX века как инструмент достижения стратегических целей компании. Система КПЭ дает возможность соответствовать специфике обучения и развития сотрудников: точно сформулировать цели и результаты обучения, исходя как из стратегии компании, так и из функций, мотивировать на достижение результатов обучения, так как от них будут зависеть бонусы. Исходя из стратегии компании и функций сотрудников могут быть сформулированы цели обучения и развития, выбраны темы и специфические методы обучения. Однако нужно учесть, что данная методика больше подходит для оценки эффективности

обучения топ-менеджеров, так как чаще всего показатели эффективности разрабатываются для этой категории сотрудников.

Вопросы для обсуждения

1. Какие этапы включает в себя внедрение компетентностного подхода в процесс обучения и развития персонала?
2. В каких компаниях целесообразно внедрение компетентностного подхода в процесс обучения и развития персонала?
3. Как оценить эффективность программ обучения персонала, основанных на компетенциях?
4. Какие методы обучения по компетенциям вам известны? Какие из них наиболее популярны и от каких факторов это зависит?
5. В чем суть оценки эффективности обучения по модели Киркпатрика?

Практическое задание

Обучение персонала организации, основанное на компетенциях

Региональный директор крупной фармацевтической компании «F» пригласил преподавателей одной из бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей представительств в городах региона. По его замыслу, по окончании программы руководители, в подчинении которых находится от 3 до 7 человек, должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионе, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из 20 руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажем на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их карьеры весьма разнообразны — от инженеров-механиков до хирургов.

Задание

1. С чего следует начать подготовку программы обучения, основанную на компетенциях, сотрудникам бизнес-школы? Порекомендуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения, основанного на компетенциях.
2. На какие компетенции руководителей представительств необходимо обратить внимание преподавателям? Проранжируйте компетенции, которыми должен обладать руководитель, в зависимости от их значимости по пятибалльной шкале.

Тест

1. Какие уровни оценки эффективности обучения персонала включает в себя модель Киркпатрика:

- а) реакция;
- б) знания;
- в) усвоение;
- г) поведение;
- д) результаты;
- е) возврат от инвестиций в обучение.

2. Какой метод обучения является наименее затратным и применимым на любом предприятии:

- а) наставничество;
- б) коучинг;
- в) тренинг на основе компетенций;
- г) интерактивное обучение.

3. Что необходимо предпринять на этапе планирования обучения, основанного на компетенциях (выберите несколько вариантов ответов):

- а) провести анализ собственного опыта в сфере обучения персонала;
- б) изучить успешный опыт других организаций;
- в) проанализировать программы обучения образовательных организаций на рынке образовательных услуг.

4. Какие задачи позволяет решить обучение, основанное на компетентностном подходе (выберите несколько вариантов ответов):

- а) соответствовать отраслевым стандартам качества;
- б) сократить время вхождения сотрудника в должность;
- в) достичь максимальной продуктивности сотрудников в минимальные сроки;
- г) принимать решение о развитии карьеры сотрудников.

5. Каких сотрудников целесообразно привлекать к обучению, основанному на компетенциях (выберите несколько вариантов ответов):

- а) сотрудников, демонстрирующих хорошие результаты в работе;
- б) всех сотрудников организации;
- в) руководителей;
- г) ключевых специалистов организации.

Тема 6

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ПРИ РАЗРАБОТКЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

6.1. Преимущества системы оплаты труда, основанной на компетенциях

По итогам исследований одним из популярных направлений практического применения компетентностного подхода является мотивация персонала. Однако, как отмечает О.Л. Чуланова¹, рассматривая практические вопросы реализации компетентностного подхода применительно к стимулированию персонала, необходимо отметить, что разработка систем стимулирования на основе компетенций сложна и внутренне противоречива. Если ориентироваться на способность людей выполнять что-либо, то оплата будет осуществляться за проявленные компетенции.

Она позволяет избежать чрезмерного акцента на количественные цели, характерные для систем оплаты труда по компетентности. Эта система привлекательна, поскольку сотрудники получают вознаграждение за то, что они способны сделать, а не за результаты, которые они не всегда могут контролировать.

Такая система поощряет людей за их способность выполнять задачи, а не просто за показатели работы. Работников оценивают по каждому пункту карты компетентности, а затем осуществляется общая оценка с использованием разных шкал. Эти оценки затем переводятся в надбавки к зарплате. Сложности касаются как принципов оплаты — всегда ли доплаты стимулируют однозначно необходимые компетенции, так и технологического принципа — насколько справедливой оказалась система измерения.

Таким образом, проблема разработки системы оплаты труда, ориентированной на компетенции, связана с проблемой измерения уровня развития компетентности. Если оценивать уровень развития компетенций работника с точки зрения выполнения функций, приводящих к определенному результату, то используемый подход будет похож на оплату, ориентированную на результат. Важно провести разграничение, в чем принципиальные различия между оплатой, ориентированной на компетенции, и другими подходами к оплате труда (табл. 17)².

¹ Чуланова О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05.

² Там же.

Таблица 17

Различия между оплатой, ориентированной на компетенции,
и оплатой, ориентированной на показатели

Оплата, ориентированная на компетенции	Оплата, ориентированная на показатели
Основана на согласованной модели компетенций. Связана с показателями косвенно: через согласование норм и разработку компетенций	Основана на достижении конкретных результатов, выраженных в форме целевых показателей или проектов, которые должны быть завершены
Оплата ориентирована на будущее, так как нацеливает на развитие и эффективную работу в будущем	Ориентирована в прошлое, так как платит за уже достигнутый результат
Оплата исходит из признания исполнителями своего уровня компетентности	Оплата основывается в основном на мнении менеджеров, с которыми работники могут быть не согласны

1. Должна быть качественно разработанная модель компетенций.

2. Инструменты оценки должны быть четкими, валидными, последовательными и справедливыми.

3. Оплата труда, ориентированная на компетенции, должна быть тщательно подготовлена. Необходимо обучение всего персонала, чтобы процесс протекал в соответствии с требованиями, был достаточно прозрачен и вызывал ощущение справедливости.

Важно учитывать, что введение подобной системы будет более успешно в организациях с достаточно высоким уровнем общего образования, в корпоративной культуре которой велики ценности саморазвития и компетентности.

Основные характеристики систем оплаты труда персонала, основанной на компетенциях, представлены в табл. 18.

Таблица 18

Характеристика систем оплаты труда персонала,
основанных на компетенциях *

Компетенции, лежащие в основе системы оплаты труда	Характеристика
1. Разнообразные компетенции	Оплата непосредственно связана с шириной и диапазоном компетенций, тем самым работая на стимулирование многофункциональности работника, а не его профессионализма
2. Специализированные компетенции	Оплата труда работника определяется в пределах «вилки заработной платы», тем самым работая на стимулирование его профессионализма в рамках отдельной должности

Компетенции, лежащие в основе системы оплаты труда	Характеристика
3. Индивидуальные компетенции	Оплата труда работника формируется на основе перечня компетенций, закрепленных за конкретным рабочим местом (должностью)
4. Подтвержденные компетенции	Оплата труда работника связана, прежде всего, с его индивидуальным опытом, тем самым стимулируются компетенции, приобретенные ранее, на предыдущих местах работы
5. Потенциальные компетенции	Оплата труда работника связана с компетенциями, которыми работник потенциально обладает, но в настоящий момент не использует

* Составлена по: Чуланова О.Л. Формирование и развитие компетентного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05.

Первые три вида компетенций позволяют учитывать используемые или демонстрируемые работниками компетенции. Два последних вида ориентированы на стимулирование потенциальных компетенций. В этом проявляется развивающий компонент системы оплаты труда, ориентированной на компетенции, т.е. она будет стимулировать сотрудников к освоению смежных компетенций и саморазвитию. В организации возможно использование комбинированной системы оплаты труда, предполагающей стимулирование как реальных, так и потенциальных компетенций.

6.2. Технология внедрения модели компетенций в систему оплаты труда

Внедрение модели компетенций в систему оплаты труда лучше осуществлять постепенно. Сначала она может быть апробирована на определенной группе сотрудников, например на отделе продаж или руководителях. Затем, учтя все нюансы и «подводные камни», можно тиражировать этот опыт на другие отделы и подразделения.

Процесс внедрения компетентного подхода в систему оплаты труда наиболее противоречивый и спорный, так как чаще всего сопровождается сопротивлением персонала и зависит от объективности оценки компетенций сотрудников.

Процесс внедрения компетентного подхода в систему оплаты труда включает следующие этапы:

1. Построение модели компетенций для конкретной должности, т.е. формирование профиля должности. На данном этапе необходимо определить набор компетенций для конкретной должности, уровни владения этими компетенциями, а также средства оценки, с помощью которых будут

определяться уровни владения. Средства оценки и частота проведения оценки также имеют важное значение, так как мониторинг уровня владения — процедура трудоемкая и часто проводить ее вряд ли получится. Для примера определим следующие уровни владения компетенциями:

- не соответствует требованиям;
- соответствует некоторым требованиям;
- полностью соответствует требованиям;
- превышает некоторые требования;
- намного превышает требования.

2. Определить весовой коэффициент каждой компетенции, так как все они имеют разное значение для работы. Нужно учесть, что в сумме весовые коэффициенты должны дать 1. Например, выбраны следующие компетенции и присвоены весовые коэффициенты:

- способность к руководству — 0,5;
- креативность — 0,1;
- стратегическое мышление — 0,2;
- лидерство — 0,1;
- ведение переговоров — 0,1.

3. Для каждого уровня владения компетенцией нужно назначить коэффициент выполнения (K_v) (табл. 19).

Таблица 19

Значение коэффициента выполнения (K_v)
в зависимости от уровня владения компетенцией

Уровень владения компетенцией	Коэффициент выполнения (K_v)
Не соответствует требованиям	0,3
Соответствует некоторым требованиям	0,6
Полностью соответствует требованиям	0,9
Превышает некоторые требования	1,2
Намного превышает требования	1,5

4. Провести оценочные мероприятия, т.е. определить уровень развития компетенций у сотрудников. Заранее необходимо определиться с методами оценки компетенций и сроками их проведения. Провести анализ полученных результатов.

5. Определить размер премии (или переменной части) с учетом коэффициента выполнения (K_v).

Для расчета примем условие о том, что премиальный фонд, который нам нужно распределить среди сотрудников, равен 100 000 р. Тогда расчет премии для сотрудника А.Н. Сидорова будет выглядеть следующим образом (табл. 20).

Расчет премии на основе компетенций для А.Н. Сидорова

Компетенция	Вес	Уровень владения (коэффициент выполнения Кв)	Итоговый коэффициент (2×3)	Фонд оплаты, р.	Фактический размер премии, р.
1	2	3	4	5	6
1. Способность к руководству	0,5	0,3	0,3	50 000	0
2. Креативность	0,1	0,9	0,09	10 000	900
3. Стратегическое мышление	0,2	1,2	0,24	20 000	4 800
4. Лидерство	0,1	0,3	0,03	10 000	0
5. Ведение переговоров	0,1	1,5	0,15	10 000	1 500
Итого	1	–	–	100 000	7 200

Уровень владения компетенциями (графа 3 табл. 20) определен по итогам контрольных мероприятий. У А.Н. Сидорова выявлены следующие уровни владения компетенциями и, соответственно, присвоены коэффициенты выполнения Кв:

- способность к руководству — не соответствует требованиям;
- креативность — полностью соответствует требованиям;
- стратегическое мышление — превышает некоторые требования;
- лидерство — не соответствует требованиям;
- ведение переговоров — намного превышает требования.

Исходя из полученных данных по итогам оценки, находим итоговый коэффициент (графа 4 табл. 20) как произведение веса конкретной компетенции и фактического уровня владения ею.

Графа 5 табл. 20 заполняется в зависимости от значимости конкретной компетенции для организации. Умножив премиальный фонд (в нашем примере 100 000 р.) на вес компетенции, получим максимальное вознаграждение, которое сотрудник может получить при проявлении компетенции на высшем уровне. Далее фонд оплаты по конкретной компетенции умножится на итоговый коэффициент по этой компетенции. Получается фактический размер премии по каждой компетенции, а в итоге по всем проявленным компетенциям. За минимальный уровень владения компетенцией премия не назначается, т.е. равна 0.

В зависимости от количества и значимости компетенций их вес может меняться. Также при определении весов нужно учитывать количество сотрудников, между которыми распределяется премиальный фонд.

6.3. Грейдовая система оплаты труда как способ внедрения компетентностного подхода к мотивации персонала

Ученые и исследователи, занимающиеся вопросами внедрения компетентностного подхода в практическую деятельность компаний, сходятся во мнении, что грейдирование может служить основанием для определения части заработной платы ¹.

Грейдинг — это оценка работы, выполняемой на каждой из должностей на основе основных групп факторов, которые считаются наиболее существенными для деятельности и развития бизнеса². Методикой компании Хей Групп предусмотрены три группы факторов: знания и навыки (know how), решение проблем (problem solving), ответственность (accountability), которые практически полностью совпадают со структурой профессиональных компетенций. Таким образом, грейдирование должностей опирается на оценку и ранжирование должностей по критериям, в качестве которых выступают профессиональные компетенции, определяющие требования к работнику по конкретной должности.

Грейдирование должностей помогает решить следующие задачи:

- оптимизировать, унифицировать систему оплаты труда;
- справедливо оценивать вклад каждого сотрудника и его эффективность;
- определять важность должностей;
- формировать кадровый резерв;
- разрабатывать обучающие программы;
- оценивать персонал.

Грейд (от английского grade) — это «класс», «разряд» или «степень». Грейды в оплате труда — это группы должностей, которые имеют равную ценность для компании. В среднем в организации бывает от 5 до 20 грейдов.

Для каждого грейда установлены свой оклад или вилка окладов. Отнесение работника к тому или иному грейду зависит от нескольких факторов, которые служат основой для расчета зарплаты каждого работника³:

- должность;
- квалификация;
- полномочия;
- самостоятельность;
- количество обязанностей согласно должностной инструкции;

¹ Чуланова О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05.

² Чемяков В.П. Диагностика компетенций в системе оценки персонала.

³ Грейдовая система оплаты труда и мотивации // Коммерческий директор. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/3686-greйд> (дата обращения: 01.10.2021).

- степень сложности выполняемой работы;
- условия работы (обычные или повышенной опасности);
- мера ответственности;
- необходимость принимать сложные решения;
- цена и возможные последствия допущенной ошибки;
- срок работы в данной должности;
- влияние на конечный результат.

Грейдовая система оплаты труда имеет ряд преимуществ по сравнению с тарифной. Если тарифная система не позволяет оценить усилия отдельного работника: и талантливый, и посредственный сотрудники на одной и той же должности получают одинаковую зарплату, то система грейдов принимает в расчет множество других факторов, включая знания, умения и навыки. Она позволяет учитывать и по достоинству оценивать профессиональные качества конкретного работника.

Кроме того, должности при тарифной системе выстраиваются строго по вертикали — от рабочего персонала до управляющего звена. При грейдовой системе — в зависимости от значимости для компании. Чтобы получить прибавку к зарплате при тарифной системе, работнику необходимо добиться повышения. При грейдовой системе достаточно получить более высокий грейд, оставаясь на той же самой должности и таким образом влиять размер заработной платы.

Однако система грейдов имеет свои недостатки:

1. Трудоемкий процесс расчета и перерасчета заработной платы при ее индексации или изменении обязанностей сотрудника.

2. Самостоятельно создать систему грейдов в компании достаточно сложно. Для этого требуется время на сравнение профессионального уровня всех работников на каждой должности. Необходимо привлекать экспертов.

3. Значительные финансовые расходы на формирование, внедрение и дальнейшее поддержание рабочего состояния системы.

4. Возможна напряженная обстановка в коллективе, конфликты из-за того, что кто-то получает больше.

Следует учесть, что грейдирование должностей больше подходит для средних и крупных компаний. Маленьким фирмам нерационально разрабатывать систему по причине высоких временных затрат, трудоёмкости, финансовых вложений.

Если в организации нет проблем с кадрами, в том числе финансовых, коллектив работает стабильно и с высокой отдачей, а в качестве поощрения лучших специалистов используется понятная премиальная система, вводить грейды нерационально. Грейдирование скорее подойдет компаниям, в

которых много однородных должностей и отсутствуют перспективы профессионального роста.

Вопросы для обсуждения

1. Какие противоречия несет в себе оплата труда, основанная на компетентностном подходе?

2. Какие достоинства и недостатки использования компетентностного подхода при разработке системы мотивации труда персонала можно назвать?

3. Для каких компаний лучше всего подходит оплата труда, основанная на компетенциях? В каких компаниях использование такого подхода к оплате труда может вызвать сопротивление персонала?

4. Какие требования необходимо соблюдать при внедрении системы мотивации труда, основанной на компетенциях?

5. Какие этапы включает в себя процесс внедрения компетентностного подхода в систему оплаты труда?

Практическое задание

Определить размер премии специалистов отдела маркетинга, если премиальный фонд для данной категории персонала по предприятию составляет 80 тыс. р. в месяц.

Реальные профили должности, установленные в ходе оценки, приведены в табл. 21. Уровни компетентности, принятые в компании, следующие:

А — не соответствует требованиям;

Б — соответствует некоторым требованиям;

В — полностью соответствует требованиям;

Г — превышает некоторые требования.

Таблица 21

Карта владения компетенциями специалистов отдела маркетинга по итогам оценки

Компетенции	Уровни владения компетенциями		
	Идеальный профиль	Казакова	Савчук
1. Теоретическая подготовка	В	В	Б
2. Владение аналитическим инструментарием (на уровне программ MS Office)	В	Б	Б
3. Умение добывать информацию, обращаться с Интернетом, базами данных и справочниками	В	Г	В
4. Аналитические способности: решение стандартных маркетинговых задач	В	В	Б

Компетенции	Уровни владения компетенциями		
	Идеальный профиль	Казакова	Савчук
5. Умение практически планировать маркетинговые мероприятия	В	В	Б
6. Умение выбирать и комбинировать релевантные источники информации в соответствии с задачей	В	Г	В
7. Личные контакты, связи в организациях, владеющих нужной информацией	Б	В	Б
8. Умение получать маркетинговую информацию от первоисточников (опрос, анкетирование и др.)	Г	В	Б
9. Практическое владение методиками анализа маркетинговой информации	В	Г	В
10. Умение делать практически значимые выводы из результатов маркетинговых исследований	В	Г	В
11. Знание товарных групп и рынков компании	Г	Г	В

Тест

1. Определите, к какой категории персонала можно применить систему мотивации, основанную на компетенциях, на предприятии, занимающемся розничной продажей оргтехники:

- а) руководитель отдела продаж;
- б) кладовщик;
- в) менеджеры по продажам;
- г) бухгалтер.

2. Определите, какие компетенции могут быть заложены в основу системы оплаты труда:

- а) профессиональные;
- б) корпоративные;
- в) личностные;
- г) социальные;
- д) цифровые.

3. Система стимулирования персонала, основанная на компетенциях, поощряет людей за:

- а) показатели работы;
- б) способность выполнять задачи.

4. Что необходимо предпринять, чтобы подготовить коллектив организации к введению системы оплаты труда, основанной на компетенциях:

- а) проведение собраний по разъяснению новой системы оплаты труда;

б) создание и распространение информационного листка с принципами и примерами расчета зарплаты по старой и новой системе;

в) протестировать новую систему на одном подразделении организации;

г) все ответы верны.

5. Что отличает систему оплаты труда, основанную на компетенциях, от системы оплаты труда, ориентированной на показатели:

а) развивающий компонент;

б) тщательная подготовка;

в) ориентация на способность людей выполнять что-либо;

г) все ответы верны.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом : монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. — Москва : НИЦ «ИНФРА-М», 2014. — 156 с. + (Доп. мат.: znanium.com).

Компетентностный подход в управлении персоналом: теория, методология, практика / под ред. О.С. Резниковой. — Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2018. — 296 с.

Компетентностный подход к профессиональной подготовке по управлению персоналом: теория, исследования, опыт / Н.Н. Богдан, Е.В. Балганова, Л.К. Аверченко [и др.]. — Новосибирск : ИД «Академиздат», 2018. — 230 с.

Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, О.Л. Чуланова, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова. — Москва : НИЦ «ИНФРА-М», 2016. — 156 с. — (Научная мысль).

Кудрявцева, Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций : монография / Е.И. Кудрявцева. — Санкт-Петербург : СЗИУ РАНХиГС, 2012. — 340 с.

Кудрявцева, Е.И. Управленческий потенциал персонала: функции против институций: монография / Е.И. Кудрявцева. — Санкт-Петербург : Социально-гуманитарное знание, 2015. — 196 с.

Панова, А.Г. Использование инструмента компетенций в подборе персонала : практикум / А.Г. Панова. — Москва : Российский государственный университет туризма и сервиса, 2016. — 40 с.

Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом : учебник / О.Л. Чуланова. — Москва : НИЦ «ИНФРА-М», 2020. — 368 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).

Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в управлении персоналом : Схемы, таблицы, практика применения / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : НИЦ «ИНФРА-М», 2017. — 116 с.

Учебное издание

Белобородова Нина Анатольевна

**КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД
В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Дизайн обложки
А.А. Мартыновой

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 21.02.22. Формат 60×90 1/16. Бумага офсетная. Печать цифровая. Усл. печ. л. 5,4. Тираж 300 экз. (1-й з-д 1–30). Заказ .

Издательский дом Байкальского государственного университета.

664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУ.