

## Разработка модели компетенций в соответствии с требованиями бизнеса

Научный руководитель – Цыганкова Инга Владимировна

*Титаренко Екатерина Игоревна*

*Студент (магистр)*

Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург,  
Россия

*E-mail: titarenko.ekaterina.igorevna@gmail.com*

Одной из важных стратегических задач организации является обеспечение конкурентного преимущества на имеющемся рынке. Поскольку основным ресурсом и главным источником развития является персонал, руководству необходимо понимать, что каждый сотрудник должен уметь делать, какими навыками и знаниями должен обладать, чтобы вести компанию только вперед. Для решения этой задачи целесообразно использовать модели компетенций, которым отведена важнейшая роль в системе управления персоналом. В некоторых компаниях профили компетенций используются в качестве прикладных инструментов конкретных функций по управлению персоналом, например, для формирования управленческого резерва или оценки персонала. В других компаниях прописанные компетенции являются ключевыми в работе с персоналом.

Модель компетенций включает «полный набор характеристик, позволяющие работнику успешно выполнять функции, соответствующие его должности». [2, с. 18] Это «набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей компании». [6, с. 4] Модели компетенций могут содержать как стандарты поведения работников определенной категории или конкретного отдела, так и обобщенные правила поведения для достижения разнообразных корпоративных целей. [там же, с. 12]

Выделяют три группы моделей компетенций: без уровней, по уровням, специальная модель. В первом случае прописываются стандарты поведения (индикаторы), характеризующие проявление той или иной компетенции. Однако, утверждение о наличии или отсутствии компетенции у того или иного человека ошибочно, поскольку каждый владеет ими в той или иной степени и может лишь углублять эту степень в процессе обучения. [5] Поэтому корректнее применять модель компетенций по уровням. Здесь компетенции характеризуются по степени их выраженности: отрицательная (сотрудник выполняет действия, обратные требуемым), неразвита, недостаточно развита, необходимый (достаточный) уровень развития, сильный уровень развития, лидерский уровень развития. Профильная модель описывает стандарты поведения для конкретной должности и включает набор тесно связанных между собой характеристик (кластеров). [3, с. 2]

При разработке моделей компетенций используют два подхода:

- 1) адаптация готовых моделей лидирующих компаний (как правило, иностранных) по требованиям бизнеса;
- 2) разработка модели «с нуля».

Процесс разработки модели включает следующие этапы:

1. На этапе планирования определяются область применения и сроки разработки модели. Важно определить, зачем она разрабатывается, какие должны быть результаты от ее внедрения, что для этого нужно сделать, какой информацией руководствоваться.
2. Формирование группы экспертов. Определяются критерии отбора (навыки, необходимые членам проектной группы), распределяются зоны ответственности. Желательно привлекать к разработке будущих пользователей данной модели - и руководителей, и специалистов.

3. Выбор методов сбора и анализа информации.
4. Сбор и анализ полученной информации. Определяются лучшие работники, их характеристики, поведенческие индикаторы преобразовываются в компетенции и объединяются в кластеры. Крайне важно, чтобы примеры поведения действительно хорошее и плохое выполнение работы, а не описывали одного сотрудника.
5. Валидация модели. На данном этапе проверяется соответствие компетенций всем существующим в организации рабочим ролям, устраняется дублирование в стандартах поведения.
6. Проведение пилотного проекта в одном из подразделений с целью апробации методики оценки персонала по компетенциям и определения отношения сотрудников к процедуре оценки для понимания дальнейших этапов и принципов внедрения компетенций на предприятии.

Для эффективного функционирования модель компетенций должна соответствовать ряду критериев:

- 1) охват всех важных функций деятельности;
- 2) дискретность, т.е. независимость компетенций (компетенции не должны включаться в несколько кластеров, индикаторы поведения не должны 3) относиться к нескольким компетенциям);
- 4) сфокусированность (конкретность);
- 5) доступность, т.е. понятность пользователям;
- 6) конгруэнтность - соответствие целям компании;
- 7) современность. Модель должна постоянно обновляться и отражать текущие и перспективные потребности организации. [4]

Очень важно, чтобы сотрудники понимали не только суть компетенций, но и необходимость их применения. Менеджеры по персоналу при создании и внедрении модели компетенций должны учитывать интересы не только организации, но и сотрудников (таблица 1). В противном случае, если нововведения будут негативно влиять на работников, это может привести к конфликту в организации.

Таким образом, при соблюдении ряда рекомендаций к разработке и применению, модель компетенций обладает преимуществами как для работников, так и для компании, что позволяет использовать ее для удовлетворения потребностей бизнеса. Использование моделей компетенций увеличивает конкурентоспособность компании, указывает на возможные пробелы в развитии персонала, а также снижает риск ошибок, допущенных из-за недостаточной компетентности сотрудников.

### Источники и литература

- 1) Ваулина Н.В. Преимущества создания и использования модели компетенций в системе управления персоналом / Н.В. Ваулина, О.В. Бурдюгова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 39. – С. 4076–4080.
- 2) Кибанов А.Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом: Монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова - Москва: НИЦ ИНФРА-М. - 2019. - 156 с.
- 3) Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентный подход в управлении персоналом. Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; под ред. А.Я. Кибанова – М.: Проспект, 2018. – 72 с.
- 4) Паркинсон, М. Использование психологии в бизнесе / М. Паркинсон. - М.: ИПРО, 2003. - 252 с.

- 5) Тишкова И.В. Сущность и содержание понятия «компетенция» [Электронный ресурс] – Сайт международной студенческой конференции «Студенческий научный форум» - 2016. - <https://scienceforum.ru/2016/article/2016023730>
- 6) Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд - М.:НIPPO, 2008. – 240 с.

### Иллюстрации

Для организации	Для руководителей	Для работников
<ul style="list-style-type: none"> <li>- результатов деятельности;</li> <li>- единые стандарты определения эффективности работы;</li> <li>- планирование карьеры и развитие кадрового потенциала;</li> <li>- отбор необходимых сотрудников;</li> <li>- развитие корпоративной культуры;</li> <li>- четкое понимание критериев оценки работников;</li> <li>- возможность определения сильных и слабых сторон сотрудника;</li> <li>- формирование кадрового резерва;</li> <li>- построение системы мотивации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- четкие критерии оценки сотрудников;</li> <li>- анализ деятельности сотрудников в соответствии с корпоративными стандартами;</li> <li>- целенаправленное обучение и развитие сотрудников;</li> <li>- управление карьерой подчиненных;</li> <li>- управление мотивацией сотрудников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обратная связь с руководителя;</li> <li>- понимание ожиданий организации от работника-специалиста;</li> <li>- четкая шкала требований нормам поведения;</li> <li>- понимание компетенции требующих развития для дальнейшего карьерного роста;</li> <li>- осознание навыков которые следует развивать чтобы выполнять текущую работу;</li> <li>- мотивированность и достижение результатов;</li> <li>- возможность отслеживать прогресс в своем развитии;</li> <li>- прозрачные и понятные критерии оценки</li> </ul>

Рис. 1. Таблица 1 - Преимущества модели компетенций [1, с. 4079]