

Баева А.А., Горганова К.А.

ЭЛЕМЕНТЫ РАЗРАБОТКИ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье рассматривается процесс организации управления поведением персонала с использованием компетентностного подхода. Описывается содержание компетенций руководителя.

Ключевые слова: руководитель, компетенция, компетентностный подход, управление поведением персонала, модель компетенций, мотивация к достижениям.

Анализ управленческой деятельности в современных организациях и требований к специалистам-менеджерам подтверждает необходимость в подготовке кадров, способных работать в быстро меняющихся социально-экономических условиях, осуществлять эффективное управление системой человеческих ресурсов. Все это требует от менеджеров высшего звена достаточно высокого уровня развития профессиональной, управленческой культуры.

Высшим достижением руководителя в управлении поведением персонала организации является такое построение отношений в ней, которое основано на сотрудничестве, взаимопонимании, взаимовыручке при выполнении поставленных задач [1]. Низкий уровень профессионализма руководителя в этой области ведёт к конфликтным ситуациям и в итоге к организационным и межличностным конфликтам. Организация управления поведением персонала осуществляется руководителем и органами управления в общей системе управления организацией и в системе управления персоналом, является составной частью организаторской деятельности при решении всевозможных задач. Содержание (элементы, направления) организации управления поведением принципиально не отличается от организации управленческой деятельности.

Последовательность работы органов управления при организации управления поведением, как правило, включает три этапа [3]. На первом этапе осуществляется выявление форм поведения, связанных с деятельностью, необходимых для реализации целей, стоящих перед организацией. Выбираются характерные формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность организации и определяются модели рационального поведения персонала в соответствии с целями управления организацией. Второй этап – создание базы данных с информацией о поведении персонала на основе анализа каждого вида деятельности сотрудников по количественным и качественным составляющим элементам. Рассматриваются только те формы поведения персонала, которые напрямую связаны с его деятельностью: медлительность или подвижность, пассивная или активная деятельность, конструктивные предложения или постоянные жалобы, способность к организаторской деятельности или боязнь подчиненных. Цель этапа – создание базы данных с объективной информацией о характерном (ключевом) поведении, а именно, о наличии функциональных форм поведения и о частоте появления дисфункциональных форм поведения [5].

Функциональные формы поведения способствуют рационализации деятельности организации, в то время как дисфункциональные формы поведения не являются рациональными и предполагают необходимость воздействия на персонал для их предотвращения. Очевидно, что функциональные формы поведения необходимо поддерживать и развивать, а дисфункциональные формы поведения требуют осуждения или наказания [1]. На третьем этапе осуществляется разработка модели управления поведением персонала организации. Целью разработки модели управления поведением персонала является увеличение частоты появления функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных. Система мер комплексного воздействия на персонал организации включает следующее:

- влияние на изменение установок сотрудников;
- применение альтернативных систем мотивации;
- использование различных методов воздействия на поведение персонала;
- проведение всевозможных тренингов для отработки навыков работ у специалистов и руководителей;
- управление карьерой кадров;
- организационное регламентирование.

Таким образом, последовательная работа органов управления формирует благоприятный климат в коллективе, что позволяет использовать мотивационный механизм в организации.

Мотивационный механизм в управлении поведением персонала должен стимулировать работника на формирование его профессиональных компетенций. Одним из способов определения профессиональных и личностных требований к персоналу является разработка системы компетенций. Термин «компетенции» согласуется с такими понятиями, как профессионально важные качества; профессиональные требования; профессионально значимые знания, умения и навыки [4]. В модель компетенций закладываются те базовые свойства, которые определяют успешность человека в деятельности: мотивы, психофизиологические особенности (или свойства), я-концепция, знание, навык. Современная трактовка этого понятия расширяет его содержание и

определяет постепенное внедрение в практику деятельности компаний и управления человеческими ресурсами компетентностного подхода. Использование компетентностного подхода позволяет более эффективно определять стратегии управления персоналом организации. Подход, основанный на компетенциях, позволяет увязать в единое целое управление человеческими ресурсами: при их формировании и развитии в организации (при подборе персонала, планировании карьеры, оценке исполнения и развитии на грядущие годы).

Интегрируя и развивая подходы Н.В. Самоукиной [2] к описанию основных характеристик компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами организации, выделим перечень групп компетенций, которые используются в отечественной практике:

- корпоративные компетенции;
- менеджерские компетенции;
- профессиональные компетенции;
- компетенции личной эффективности.

Содержание компетенций представляется интересным с точки зрения разработки моделей компетенций руководителя в системе управления персоналом компании. В наборе компетенций для руководителя организации целесообразно представить следующие группы компетенций:

- 1) командность;
- 2) мотивация к достижениям;
- 3) управленческая деятельность;
- 4) работа с персоналом (способность к лидерству);
- 5) способность влияния на других;
- 6) эмпатия в общении.

В качестве примера рассмотрим содержание компетенций «Мотивация к достижениям» и «Управленческая деятельность» (табл. 1, 2).

Таблица 1 – Индикаторы поведения руководителя и уровни выраженности при реализации компетенции «Мотивация к достижениям»

Уровни выраженности	Индикаторы поведения
Ф Уровень некомпетентности Сосредоточен на задании.	Работает упорно, но не стремится к выполнению стандартов успешных сотрудников. Может допускать ошибки.
Е Начальный уровень	Старается выполнить работу хорошо и правильно, стремится соответствовать стандартам успешных сотрудников, например, укладывается в бюджет, выполняет план продаж, требования к качеству. Может расстраиваться из-за ненужных потерь, убытков или неэффективности.
Д Базовый уровень	Улучшает качество исполнения. Осуществляет изменения в системе или в методах своей работы, делает что-то лучше, быстрее, с меньшими затратами, более эффективно.
С Уровень опыта	Ставит амбициозные цели.
В Уровень Эксперт	Анализирует ошибки. Использует эффективные методы работы
А Уровень Наставник	Мотивирован на достижение и успех. Вкладывает значительные ресурсы и/или время в улучшение исполнения, пробует что-то новое, добивается амбициозных, сложных целей (например, использует инновационные технологии в профессиональной деятельности). Ободряет и поддерживает подчиненных в мотивации на достижение и успех.

Данная компетенция раскрывает суть всего процесса работы и любого вида деятельности. Любая работа должна быть направлена на определённый результат, достижение цели. Человек находясь на разных уровнях своего профессионального развития, требует своего подхода для стимулирования его к достижению успеха на работе. Так, в табл. 1 представлены шесть основных уровней выраженности рассматриваемой компетенции и в соответствии с этим изложены возможные индикаторы поведения руководителя. Наиболее привлекательным для организации считается уровень наставника, когда руководитель максимально мотивирован на успех и совершенствует свою управленческую деятельность на благо фирме и ее персоналу.

Далее в качестве примера рассмотрим следующую компетенцию (табл. 2). Компетенция «Управленческая деятельность» явно отражает работу менеджера любого уровня управления. Среди шести рассматриваемых уровней выраженности от базового уровня до наставнического индикаторы поведения руководителя носят стратегический характер, что является приоритетным в процессе управленческой деятельности. Более того, с уровня С в поведение руководителя добавляется инновационный подход, что немаловажно на современном этапе функционирования хозяйствующих субъектов. При этом уровень наставника все же остается наиболее привлекательным и продвинутом, поскольку происходит не только эффективное управление и максимальное делегирование полномочий с элементами обучения и включения сотрудников организации в ее развитие.

Таблица 2 – Индикаторы поведения руководителя и уровни выраженности при реализации компетенции «Управленческая деятельность»

Уровни выраженности	Индикаторы поведения
Ф Уровень некомпетентности	Управляет организацией (подразделением, персоналом) на основе интуиции. Часто сталкивается с форс-мажорными ситуациями в работе.
Е Начальный уровень	Управляет организацией (подразделением) на основе оперативного менеджмента. Редко сталкивается с форс-мажорными ситуациями в работе.
Д Базовый уровень	Управляет организацией (подразделением, персоналом) на основе стратегического менеджмента.
С Уровень опыта	Управляет организацией (подразделением) на основе стратегического и инновационного менеджмента.
В Уровень Эксперт	Управляет организацией (подразделением) на основе стратегического и инновационного менеджмента.
А Уровень Наставник	Управляет организацией (подразделением) на основе стратегического и инновационного менеджмента. Передаёт опыт эффективного управления другим.

Таким образом, характеристика требований к поведению сотрудников с помощью моделирования компетенций, описания и выявления индикаторов поведения – это эффективный инструмент управления персоналом организации.

Список литературы:

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. – М.: Экзамен, 2015. – 414 с.
2. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. – М.: Эксмо, 2014. – 198 с.
3. Алехина О. Управление корпоративной компетенцией как один из аспектов долгосрочного развития компании // Управление персоналом. – 2015. – №2.
4. Байденко В.И. Компетенции в профессиональном образовании // Высшее образование в России. – 2014. – №11. – С.4-13.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2015.
6. Виханский О.С., Наумов Н.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2014. – 183 с.
7. Савина А.Г., Блок А.В. Интерпретация экономических показателей с использованием концепции векторной величины в рамках реализации компетентностного подхода к обучению // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-21. – С. 4775-4779.
8. Савина А.Г., Блок А.В. Формирование профессиональных компетенций при изучении числовых последовательностей в вузах экономического профиля // Образование и наука в современных условиях. – 2014. – №1 (1). – С.122-125.

Баева Анастасия Александровна

студентка 1 курса факультета магистратуры и подготовки кадров высшей квалификации
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»
телефон: 89155009628

Горганова Кристина Александровна

студентка 4 курса факультета экономики и управления
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»
e-mail: kris.milaya.1995@mail.ru

Научный руководитель:

Алехина Лариса Леонидовна

к.э.н., доцент кафедры менеджмента
ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет экономики и торговли»
e-mail: allar9372@mail.ru