

Применение компетентного подхода при работе с персоналом

Дудина Е.В.

ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный педагогический университет им.

И.Н. Ульянова»

Ульяновск, Россия

Аннотация: В статье рассматривается применение компетентного подхода при работе с персоналом организации. Автор раскрывает основные подходы компетентного подхода и представляет модель эффективной работы с персоналом.

Применение компетентного подхода при работе с персоналом

Формированию модели компетенций в современных организациях в настоящий момент уделяется основное внимание. Многие компании разрабатывают компетенции для использования в работе по основным функциям управления, в частности для оценки эффективности деятельности персонала.

Компетенции являются основой управления человеческими ресурсами современных организаций. В работе крупных компаний, в последнее время, четко прослеживается активная работа по формированию корпоративной системы оценки персонала на основе компетентного подхода. Применение модели компетенции при оценке персонала помогает руководителям проводить мониторинг процесса достижения результатов трудовой деятельности сотрудниками организации.

Как показывает анализ определений компетенций, большинство из них представляет собой совокупность зарубежных подходов. Согласно европейскому подходу, компетенция представляет собой способность работника действовать в соответствии со стандартами организации. Данный подход нацелен, в основном на результат работы, с использованием описания производственных заданий. Американский подход рассматривает компетенции как основную характеристику работника, согласно которой повышается эффективность трудовой деятельности на основе правильного поведения. На поведение работника в организации влияют ценности и принципы компании, а также мотивы, темперамент и индивидуальные способности работника. Многие американские компании организационные цели и принципы включают в модель компетенций с тем, чтобы корпоративное поведение работников соответствовало установленным нормативам.

В последнее время роль компетенций в деятельности организации возросла. Компетенции являются наиболее необходимыми характеристиками деятельности персонала, так как профессиональные знания имеют тенденцию к быстрому устареванию. Компетенция помогает работнику повышать эффективность трудовой деятельности, достигая поставленных целей. Выделяется большое многообразие компетенций, но для каждой должности необходимо определять свой набор компетенций, согласно которым работник достигнет наиболее высокого результата. Современный работник обладает достаточно широким набором компетенций, но его ценность на конкретном рабочем месте определяется теми компетенциями, которые соответствуют определенной должности. Многие организации приобретают готовые наборы компетенций у консалтинговых компаний или аналогичных предприятий. Данная технология не является эффективной, поскольку компетенции отражают организационную культуру и особенности деятельности конкретной организации. Следовательно, в каждой организации должны формироваться собственные компетенции для каждой должности.

Все компетенции можно разделить на следующие группы:

1. Корпоративные компетенции разрабатываются на основе организационной культуры и ценностей компании применительно ко всем категориям персонала.
2. Профессиональные компетенции устанавливаются для каждой группы должностей всех категорий персонала.

3. Управленческие компетенции разрабатываются для руководителей всех уровней управления.

На основании проведенных исследований в сфере управления по компетенциям, можно утверждать, что компетентность работника включает:

- мотивы;
- свойства темперамента, регулирующие поведение работника;
- ценности;
- систему знаний, умений и навыков.

В настоящее время многие современные организации определяют компетенции персонала (знания, умения, навыки) с целью повышения эффективности выполнения своих обязанностей и достижения высокого результата функционирования организации. Практика применения компетентностного подхода в управлении организацией доказывает необходимость постоянного уточнения компетенций для разных категорий персонала под воздействием внешних и внутренних организационных изменений.

Следовательно, эволюция подходов к управлению человеческими ресурсами организации оказала существенное влияние на формирование современной системы оценки персонала. Система оценки персонала на каждом эволюционном этапе выделяла свой предмет оценки. В настоящий момент выделяют оценку личных качеств работника, оценку профессионального поведения, оценку результатов труда. Кроме того изменилась и роль оценки персонала в системе кадрового управления, в настоящее время, оценка персонала является основной функцией кадрового менеджмента в тесной взаимосвязи с остальными.

Предпосылкой для достижения эффективного выполнения работы является гармонизация следующих трех основных факторов: индивидуальных компетенций сотрудника, требований к его работе и организационной среды (рис. 1). Под эффективным выполнением работы мы подразумеваем достижение конкретных результатов, необходимых для данной должности. Эти результаты достигаются за счет определенного поведения работника, которое согласуется с политикой, технологическим процессом и условиями труда в организации. Эта специфическая форма поведения сотрудников основана на их личных характеристиках и способностях, которые и можно назвать компетенциями.

Компетенции актуальны только при разговоре о конкретной трудовой деятельности. Если мы знаем деятельность и ее требования, мы можем определить необходимые компетенции и впоследствии измерить их или работать с ними. Существование системы компетенций в организации может обеспечить основу для интеграции ключевых индивидуальных действий и использования последовательного подхода к управлению людьми. Согласно компетентностному подходу к управлению человеческими ресурсами, при отборе и найме сотрудников основное внимание уделяется производительности, а не содержанию работы. Это означает, что для каждой должности должен быть определен профиль компетенций и критерии эффективности. Кандидаты на работу должны доказать, что у них есть эти компетенции, или что они уже каким-то образом их продемонстрировали, или что их личные компетенции могут привести к надлежащей работе. Управление производительностью — это процесс оценки и улучшения производительности труда. Это касается не только результатов работы, но и поведения, которое приводит к этим результатам. Оценка показывает нам, что нужно сделать, чтобы исправить поведение и улучшить производительность. Самый простой способ оценить поведение — это иметь некоторые согласованные параметры компетенции и использовать их. Согласно компетентностному подходу, развитие сотрудников означает, в частности, развитие компетенций, которые необходимы для выполнения конкретной работы или для занятия более высокой должности (в рамках подготовки к продвижению кандидата по службе) и т. д. Основанием для оценки являются: определенные, конкретные аспекты компетентности (будь то работа или организация в целом). Центры оценки используются для определения потребностей, касающихся развития, а центры развития — для повышения компетенций. Вознаграждение, основанное на компетенциях, характеризуется тем, что заработная плата зависит от достижения определенного уровня компетенций.