

УДК 331.1

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

М. П. Осипова

студент 4 года обучения,

Академия гуманитарных технологий

ЧОУ ВО ЮУ (ИУБиП)

E-mail: 4osipovamaria@gmail.com

Научный руководитель

Е. А. Петренко

д.ф.н., доцент

кафедры «Психология и управление персоналом»

Аннотация. Рассматривается процесс разработки модели компетенций, используемой при подборе, оценке сотрудников, формировании кадрового резерва, разработке системы обучения и мотивации персонала. Благодаря модели компетенций создается четко описанные ожидания от кандидата на определенную должность. Для оценки компетенций подбираются соответствующие методы и инструменты. Разумное и правильное применение модели компетенций позволяет решать различные задачи в области управления персоналом, продвигать компанию к достижению стратегических целей и повышать ее конкурентоспособность.

Ключевые слова. Управление персоналом Компетенции Модель компетенций Оценка персонала Подбор персонала Кадровый резерв Профиль компетенций

BUILDING A COMPETENCY MODEL

M.P. Osipova

Scientific adviser

E.A. Petrenko

Abstract. Process of development of the model of competences used during the matching, assessment of employees, forming of a personnel allowance, development of the system of training and motivation of personnel is considered. Due to model of competences it is created accurately described expectations from the candidate for a certain position. For assessment of competences the corresponding methods and tools are selected. Reasonable and correct application of model of competences allows to solve various problems in the field of personnel management, to advance the company to achievement of strategic objectives and to raise its competitiveness.

Keywords. Human resource management Competence Competency Model
Performance appraisal Personnel recruitment Personnel reserve Profile of competences

В настоящее время корпоративным моделям компетенций отводится немаловажная роль в политике управления персоналом. В некоторых компаниях профили компетенций используются в качестве прикладных инструментов конкретных HR-функций (например, для оценки персонала или формирования управленческого резерва); в других – система прописанных компетенций является ключевой в работе с персоналом [3]. Очень распространено использование компетенций при оценке персонала, так как применение этого инструмента позволило менеджерам по персоналу, оценивая исполнение работы, анализировать не только то, что было достигнуто сотрудником за прошедший период, но и то, как это было сделано.

Модель компетенций – это набор компетенций, отвечающий требованиям, предъявляемым к сотруднику в конкретной должности и необходимый для успешного выполнения работы в конкретной компании с целью достижения стратегических целей[1].

Под компетенцией понимается характеристика сотрудника, включающая в себя знания, навыки, мотивацию, которые проявляются в поведении и позволяют ему эффективно выполнять текущие и перспективные профессиональные задачи.

Этапы разработки модели компетенций [2].

1. Планирование проекта: описание желаемого результата и областей его применения, сроков исполнения.

2. Формирование проектной группы. Привлечение сотрудников в состав рабочей группы позволит снизить возможное сопротивление, которое может быть вызвано чувством того, что им навязывают компетенции как новую шкалу оценки деятельности.

3. Проектирование модели компетенций. Цель этапа - собрать максимум информации о той работе, которую выполняют сотрудники, чтобы

выделить те стандарты поведения, которые обуславливают максимальный результат.

4. Проработка уровней модели компетенций. Работа на данном этапе начинается с определения количества уровней, которые будет включать каждая из компетенций. Практика показывает, что обычно компетенции подразделяют на 3-5 уровней. Рекомендуется начинать с определения допустимого минимального и желаемого максимального уровней развития компетенций. Некоторые компетенции включают нулевой и даже отрицательный уровень, т. е. ситуации, когда сотрудник не то что не демонстрирует желаемое поведение, а предпринимает действия, обратные требуемым

5. Формирование профилей компетенций под конкретные должности. Результатом проекта по созданию корпоративной модели компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой должности.

Профиль компетенций – список компетенций, относящихся к конкретной должности. В ходе этого этапа разработчики получают возможность проверить, насколько компетенции точно соответствуют всем рабочим ролям, существующим в компании.

Используемые методы и методики.

Прогностическое интервью – проводится с топ-менеджерами компании. С их помощью исследуются связи корпоративной культуры с целями, ценностями и стратегией организации, а также моделями поведения менеджеров в организации. Метод позволяет определить компетенции, необходимые для обеспечения развития организации в будущем.

Метод критических инцидентов – метод позволяет собрать данные о событиях, результаты которых оказались важными и значимыми для достижения целей работы. События в последствии подробно исследуются и позволяют выделить комплексную картину поведения, навыков, качеств личности, необходимых для выполнения работы.

Метод анализа задач – метод ориентирован на сбор информации о целях и задачах, решаемых в компании/ подразделении, позволяет описать работу в терминах.

Метод включенного наблюдения в ходе совещаний, наблюдение и участия в работе рабочих групп;

Анализ документов. Содержательно анализируются организационно-распорядительные внутренние и отраслевые документы;

Метод анализа деятельности, ориентированный на свойства личности.

Библиографический список:

1. Олейник К. А. Методика оценки потенциала кандидата. Ч. 1 / К. А. Олейник // Менеджмент сегодня. -2014. - № 1. - С. 10-22.
2. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом : учеб. пособие / В. В. Лукашевич. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : КноРус, 2015. - 270 с.
3. Петренко Е.А. [Психологические аспекты кросс-культурного менеджмента.](#) // [Интеллектуальные ресурсы - региональному развитию.](#) 2015. Т. 2. № 1. С. 46-50.

