

УДК 65.013

СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

Папанова Ольга Анатольевна

канд. психол. наук

Белгородский государственный научно-исследовательский университет
Белгород

author@apriori-journal.ru

Аннотация. В условиях постоянного изменения среды – появления новых технологий, товаров и услуг, а также повышения конкуренции на рынке – компании особенно заинтересованы в том, чтобы найти уникальный «рецепт», позволяющий им оставаться успешными и быть хотя бы на шаг впереди в борьбе за потребителя.

Бизнес совершенствуется через развитие работников, но желание и способности развиваться нельзя в готовом виде «купить на рынке». Эффективность труда можно повысить за счет реализации уникальных индивидуальных способностей людей – их знаний, умений и опыта, личностных особенностей, которые проявляются в поведении и отношении к делу, в увлеченности и инновативности. Международный опыт показывает, что правильно разработанная модель компетенций становится основой развития и мотивирования персонала. Для специалистов в области менеджмента необходимо иметь четкое представление о современных моделях лидерских компетенций. Это позволит более эффективно организовать работу сотрудников компании, скажется положительно на успешности и эффективности руководства.

Ключевые слова: компетентность; модель компетенций; лидерские компетенции.

A MODERN APPROACH TO THE MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE ORGANIZATION

Papanova Olga Anatolyevna

candidate of psychology
Belgorod National Research University, Belgorod

Abstract. In conditions of constant changes of the environment – the emergence of new technologies, goods and services, and increasing competition on the market – the company is especially interested in to find the unique recipe, allowing them to be successful and be at least one step ahead in the struggle for the consumer. Management in a market economy is the management to achieve the highest efficiency, organization, and customer satisfaction, maximize profit.

Business is being improved through the development of the workers, but the desire and ability to develop not ready to «buy on the market» Work efficiency could be improved through the implementation of the unique individual abilities of the people – their knowledge, skills and experience, personal characteristics, which are manifested in the behavior and attitude to work, dedication and innovation. The ability of a particular person manifest in different ways, depending on the organization in which it operates, therefore, one of the most important tasks of personnel management is to provide conditions for realization of internal potential of each of its employees. For professionals in the field of management should have a clear idea of the current models of leadership competencies. This will more effectively organize the work of employees, impact positively on the success and effectiveness of management.

Key words: competence; competency model; leadership competencies.

В условиях постоянного изменения среды – появления новых технологий, товаров и услуг, повышения конкуренции на рынке – компании заинтересованы в том, чтобы найти уникальный «рецепт», позволяющий им оставаться успешными и быть на шаг впереди в борьбе за потребителя. Естественно, для успеха нужны и ресурсы – финансы, сырье, оборудование, информация и, конечно же, люди.

Бизнес совершенствуется через развитие работников, но желание и способности развиваться нельзя в готовом виде «купить на рынке». Эффективность труда можно повысить за счет реализации уникальных индивидуальных способностей людей – их знаний, умений и опыта, личностных особенностей, которые проявляются в поведении и отношении к делу, в увлеченности и инновативности. Способности конкретного человека проявляются по-разному, в зависимости от организации, в которой он работает, поэтому одной из важнейших задач управления персоналом является обеспечение условий для реализации внутреннего потенциала каждого своего сотрудника. Это позволит компании осуществлять самые смелые стратегии.

Рассмотрим особенности управления персоналом на основе модели компетенций.

Компетентность – это умение выполнять свои рабочие функции в соответствии с предусмотренными должностью стандартами. Причем компетентность подразумевает демонстрацию умений на деле — в реальных рабочих ситуациях (включая связанное с этим психологическое давление), а не только знание теории или понимание того, как это делается.

Компетенции – комплекс требуемых характеристик (качеств) работника, которые он проявляет в реальной деятельности для успешного достижения поставленных целей в конкретных условиях. К компетенциям относятся как знания и навыки, так и личностные характеристики: врожденные способности, эмоциональные особенности и волевые установки, проявляющиеся в поведении [1].

Сложность состоит в том, как выявить компетенции, обеспечивающие успешность деятельности в каждой конкретной компании – с учетом особенностей ее стратегии, стиля управления и корпоративной культуры. Ведь важно не столько описать компетенции, сколько четко сформулировать поведенческие индикаторы, показывающие, как каждая компетенция реализуется.

В основе любого управления, построенного на компетенциях, лежит модель компетенций, которая создана таким образом, что она может быть легко использована для реализации всех целей HR (например, подбор, отбор, обучение и т.д.). Создание четкой структуры компетенции является одним из первых и основных шагов в профессиональном развитии.

Компетенции оценивают по уровню их развития. Обычно выделяют следующие пять уровней развития компетенции (отметим, что приведенная градация условная, для каждой ситуации могут применяться другие варианты) [2].

1. **«Некомпетентность»** – компетенция не развита. Работник не владеет ключевыми навыками, не видит необходимости их приобретения и применения.
2. **«Развитие»** – компетенция недостаточно развита. Данный уровень можно считать приемлемым для начальных позиций.
3. **«Опыт»** – базовый уровень развития, необходимый для специалиста. Большая часть менеджеров среднего звена обладает компетенциями, развитыми на этом уровне.
4. **«Мастерство»** – достаточно высокий уровень развития компетенции, характерный для руководящего звена.
5. **«Профессионализм»** – лидерский уровень развития компетенции, присущий представителям топ-менеджмента. Человек, обладающий компетенциями этого уровня, умеет принимать стратегические решения для компании.

Выявив особенности рабочего поведения «звезд», можно дополнить ими стандартные требования. В результате мы получим идеальный набор компетенций должности, развивая которые все работники смогут достичь исключительно высоких результатов. Архитектура компетенций описывает правила для определения компетенций внутри организации. Она включает руководящие принципы, описывающие, каким образом профили будут созданы для всей организации, например, формат для отображения профиля компетенции, (поведенческие компетенции и технические/профессиональные компетенции, основные и уникальные компетенции и т.д.) [3].

Структура компетенций в большинстве организаций должна отвечать трем основным критериям:

1. Модели компетенций включают в себя компетенции, которыми должны обладать сотрудники, как сегодня, так и в будущем, чтобы организация могла достигать поставленных задач.
2. Модели компетенций должны соответствовать всем возможным сферам их применения (например, рекрутинг/отбор; обучение и развитие; управление производительностью; обратная связь от многих источников; карьерный рост и управление преемственностью; HR-планирование).
3. Все модели компетенций должны быть простыми в использовании для всех заинтересованных сторон.

Обычно модель архитектуры компетенций строится на виденье, ценностях и стратегических приоритетах бизнеса компании, а также включает следующие слои компетенции:

Основные компетенции – это «общие» компетенции, которыми должны обладать все сотрудники для выполнения работы (напр. работа в команде). Эти компетенции описывают в поведенческих терминах ключевые ценности организации.

Корпоративные компетенции – компетенции, необходимые всем сотрудникам компании для выполнения определенных групп работ. Они часто включают в себя «основные рабочие» компетенции, которые необходимы для нескольких «родственных» профессий (например, партнерство), а также «специфические» компетенции, необходимые только какой-то определенной категории работников. Эти компетенции, как правило, связаны больше со знаниями или навыками, которые требуются для конкретных видов работ (например, бухгалтерский учет, связанный с финансовой администрацией).

Технические / Профессиональные компетенции – включают в себя конкретные навыки и знания (ноу-хау) для эффективного выполнения определенной работы (например, возможность использования определенного программного обеспечения; знания в сферах, таких как, финансы, биохимия и т.д.). Эти компетенции могут быть, в целом, общими для «родственных» профессий, а также, в частности, быть специфическими для ролей, уровней или профессий внутри «семьи».

Ролевые компетенции – это требования к ожидаемому рабочему поведению сотрудника. Они обусловлены, прежде всего, спецификой деятельности компании: сферой бизнеса, стилем управления и особенностями корпоративной культуры, в которой отображаются все нюансы жизни организации.

Лидерские (менеджерские) компетенции – ключевые компетенции, необходимые руководителям компании, которые занимаются управлением, контролем и влиянием на работу других людей. Некоторые организации рассматривают «лидерство» как необходимый вклад каждого сотрудника в работу (то есть, новый или улучшенный способ ее выполнения), независимо от занимаемой должности. Лидерские компетенции необходимы для работ в команде, управления проектами и т.д. [4].

Разработаны специальные методики, позволяющие выявить самые важные для компании ролевые компетенции, а также описать соответ-

ствующие им поведенческие индикаторы. Например, метод «репертуарных решеток», метод интервьюирования успешных сотрудников, метод критических инцидентов и специальные наборы вопросов другие методы.

В случае с разработкой модели компетенций без вовлеченности сотрудников никак не обойтись. Базовые компетенции в стандартном описании принимаются как обязательные для всего персонала, функциональные (образование, специальные знания и опыт) – стандартизованы для каждой должности, а вот остальные требования к управленцам, как отмечалось выше, отражаются через ролевые компетенции. Выявить, какие особенности поведения ведут к успеху (а это и есть ролевые компетенции), можно только в процессе совместного обсуждения и анализа деятельности.

Естественно, что для глубокого понимания модели компетенций требуется время. Компетенции отражают качество поведения, а в основе причин поведения лежат наши мотивы. Многие компании уже практикуют установление базового оклада на основе модели компетенций. При этом стимулируется развитие не только необходимых в данной ситуации и на данной должности компетенций, но и тех, которые пока не востребованы. То есть вознаграждаются способности, которые будут необходимы компании в будущем.

Мы провели анализ лидерских компетенций сотрудников ООО «Адидас Групп», выбрав метод оценки «360 градусов». Данный метод помог нам предоставить сотрудникам ООО «Адидас Групп» систематизированную информацию об оценке их компетенций.

Проводимый нами опрос относится к одному из основных видов опросов – анкетному опросу. На этапе обработки анкет ответы менеджеров заносились в общую базу, суммировались, и по каждой группе респондентов выводился средний результат.

В ответах участников опроса преобладали такие компетенции как:

- Клиентоориентированность;
- Ориентация на результат, ответственность за него;
- Стремление к общению и навыки коммуникации с людьми в компании.

Это говорит о том факте, что большинство менеджеров компании ООО «Адидас Групп» профессионально подходят к своему делу, привлекают клиентов, стремятся к общению. Также необходимо отметить, что большинство менеджеров компании нацелены на результат и легко могут добиться поставленных руководством задач.

Говоря о недостатке компетенций у менеджеров компании ООО «Адидас Групп», необходимо отметить следующие:

- Самостоятельность и навыки принятия решений;
- Устойчивость к процедурам и детальной работе.

Таким образом, менеджеры не готовы к большому объему работы и не могут самостоятельно, без руководителя, принять решение. рассматривая сильные и слабые стороны менеджеров компании ООО «Адидас Групп», необходимо отметить, что их сильными сторонами являются следующие компетенции:

- стремление к общению,
- коммуникабельность,
- интерес к работе,
- клиентоориентированность,
- нацеленность на результат и ответственность за него,
- готовность к принятию решений,
- умение управлять командой,
- навыки управления текущей работой.

Все выше перечисленные компетенции безусловно помогут сотрудникам компании ООО «Адидас Групп» в их дальнейшей карьере, а также они могут оказать значительное влияние на успешное продвижение компании.

С учетом проведенного исследования мы предложили усовершенствовать модель лидерских компетенций в данной компании. Новая мо-

дель лидерских компетенций базируется на ценностях компании «Адидас Групп»:

- Работа в команде и сотрудничество.
- Стратегическое видение.
- Ориентированность на результат.
- Инновации.
- Целостность.

Модель сфокусирована на трех ключевых сферы ответственности лидера: Управлять Собой, Управлять Другими, Управлять Бизнесом – это и есть три кластера компетенций по теоретическим источникам.

Поведенческие индикаторы были созданы, чтобы предоставить полную ясность того, что ожидается и что выглядит «хорошо», с точки зрения эффективности деятельности компании и соответствия ее базовым ценностям. Целью усовершенствованной модели лидерских компетенций является дать понять то, что ожидается от управленцев компании.

Прорабатывая план мероприятий по внедрению модели лидерских компетенций ООО «Адидас Групп», мы пришли к выводу, что в последнее время особое значение для компании ООО «Адидас Групп» приобрела такая группа качеств, как «Отношение к работе», включающая: **лояльность к компании, ответственность, инициативность и стремление к саморазвитию**. Готовность принимать любые перемены, обучаться новому, меняться в соответствии с потребностями рынка, расширять зону своей ответственности в ООО «Адидас Групп» ценится сейчас очень высоко и всячески поощряется.

Список использованных источников

1. Байденко В.И. Компетенции: к освоению компетентного подхода (лекция в слайдах). Авторская версия. М.: Исследовательский центр проблем качества специалистов, 2004.
2. Бобиенко О.М. Ключевые компетенции профессионала: проблемы развития и оценки. Казань, КГУ, 2006.
3. Competence: What is it and How can it be developed? / eds. K. Keen, J. Lowyck, P. de Potter, J. Elen // Instructional Design: Implementation Issues. Brussels: IBM Educational Center, 1992.
4. IEEE Learning Technology Standards Committee. (2000). IEEE P1484.20 Competency Definitions Study Group [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ltsc.ieee.org/wg20/index.html>