

УДК: 316.6

DOI: 10.24412/1994-3776-2023-1-32-37

О.В. Герасименко

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ.

O. Gerasimenko. Formation of a competence model as a factor in the development of the company's personnel

Аннотация. Развитие экономической мысли порождает необходимость обеспечения стабильности хозяйственных субъектов – сетевых экономических структур. Важнейшим компонентом устойчивости сетевой системы выступает постоянство кадрового состава организации, которое обеспечивается через реализацию мониторинга и контроля систем обучения, развития, мотивации персонала, формирования кадрового резерва. Создание модели компетенций и обеспечение компетентного подхода путем формирования профиля сотрудника с дифференциальными способами его оценки позволяют нивелировать возникновение трудностей в кадровой укомплектованности высококвалифицированными специалистами.

В статье отражены результаты анализа формирования модели компетенций персонала в условиях экономики знаний, терминологические основы знаниевого потенциала, модели компетенций, компетентного управления, сетевых экономических структур. Обоснована значимость разработки модели компетенций как инновационного инструмента обеспечения конкурентоспособности организации.

Ключевые слова: компетенция, модель компетенций, сетевые экономические системы, индикаторы поведения, фокус-группа, экономика знаний, конкурентоспособность

Контактная информация: 197345, Санкт-Петербург, ул. Мебельная, д. 47;
e-mail: gerasimenkoov1976@yandex.ru

Abstract. The development of economic thought gives rise to the need to ensure the stability of economic entities - network economic structures. The most important component of the stability of the network system is the constancy of the personnel of the organization, which is ensured through the implementation of monitoring and control of training systems, development, motivation of personnel, and the formation of a personnel reserve. The creation of a competence model and the provision of a competency-based approach by forming an employee profile with differential methods of its assessment make it possible to level the emergence of difficulties in staffing with highly qualified specialists.

The article reflects the results of the analysis of the formation of a personnel competency model in the knowledge economy, the terminological foundations of knowledge potential, competency models, competency-based management, and network economic structures. The importance of developing a competency model as an innovative tool for ensuring the competitiveness of an organization is substantiated.

Keywords: competence, competence model, network economic systems, behavior indicators, focus group, knowledge economy, competitiveness.

Contact information: 47 Mebelnaya st., Saint-Petersburg, Russia 197345;
e-mail: gerasimenkoov1976@yandex.ru

На рынке труда существует ряд концепций управления человеческими ресурсами, наиболее распространенные из них: персонал-затраты и персонал-ресурсы. В настоящее время превалирует концепт персонал-ресурс, где персонал организации рассматривается

Герасименко Ольга Владимировна – к.п.н., доцент кафедры социологии и управления персоналом, доцент кафедры романо-германской филологии и перевода, Санкт-Петербургский государственный экономический университет

O. Gerasimenko – Ph.D., Associate Professor of the Department of Sociology and Personnel Management, Associate Professor of the Department of Romano-Germanic Philology and Translation, St. Petersburg State University of Economics

© Герасименко О.В., 2023

как капитал и стратегический ресурс, а управление им как Human Capital Management – система, сосредотачивающая в себе функции, относящиеся к циклу управления талантами. Таковой подход позволяет сконцентрировать фокус внимания на устойчивом развитии, осознании принадлежности работников компании и эффективном использовании их компетенций, коррелирующих напрямую с пирамидой эффективности организации: философией, стратегией и управлением ресурсами, а также – экономике знаний.

Устойчивое развитие в глобальной экономике предполагает достаточное количество ресурсов сетевых экономических систем для противостояния внешним угрозам. Самый главный ресурс компании – человеческие возможности, которые включают в себя линейный, функциональный и управляющий персонал (топ-менеджмент). Важнейшим критерием выживаемости компании на рынке является капитализация знаний, умений и навыков человеческих возможностей в совокупности. Обусловленность капитализации заключена в наличии и весовом коэффициенте тех самых внешних и внутренних факторов нестабильности экономических систем: динамичность и скорость внедрения изменений, глобализация и цифровизация операционных процессов, политическая обстановка. Фундаментальные знания, умения и навыки при сложившихся реалиях нередко устаревают и уже не соответствуют условиям ведения хозяйственной деятельности.

Повсеместная информатизация повлекла за собой изменение в структурных компонентах капитала организации: в противовес запасам материально-товарных ценностей и фондов выступают знаниевый потенциал (умение извлекать, хранить, использовать, распространять, возобновлять и масштабировать знания на предметную область деятельности) и информационные потоки, которые охватывают организационные процессы [1].

Знания представляют собой приобретенные способности, умения и навыки, носящие информационный характер и полученные вследствие обучения и жизненного опыта, используемые для достижения поставленных целей. В парадигме экономики знаний – возобновляемый ресурс и целевой результат деятельности, выступающий, соответственно, субъектом и объектом управления.

Управление знаниями — это систематические процессы, благодаря которым создаются, сохраняются, распределяются и применяются основные элементы интеллектуального капитала, необходимые для успеха организации; стратегия, трансформирующая все виды интеллектуальных активов в более высокую производительность, эффективность и новую стоимость.

Первоочередное значение при формировании и развитии хозяйственной деятельности, исходя из парадигмы сетевых систем управления и экономики знаний, имеет человеческий капитал, который формируется за счет инвестиций и накоплений знания, мотивации, физиологических способностей, используемых в сферах общественного воспроизводства и содействующих росту производительности труда. Инвестиции в человеческий капитал порождают получение конкурентоспособных преимуществ нематериальных активов, что конвертируется в процессе хозяйственной деятельности в рост капитализации компании.

Ключевой метрикой при анализе развития человеческого капитала компании выступает формирование модели компетенций персонала, поскольку обеспечивать конкурентоспособность организации на отраслевой, федеральной или мировой арене, жизнеспособность бизнес-стратегий невозможно без квалифицированных и замотивированных экономических субъектов. Развитие персонала, в частности – уникальных компетенций, личностного и профессионального ресурса – залог формирования кадрового потенциала и резерва, которые, в свою очередь, обеспечивают динамичное развитие организации и ее устойчивость к внешним угрозам рыночной экономики [2].

С. Уиддет и С. Холлифорд в совместном издании книги «Руководство по компетенциям» четко разделяют понятия компетенция и компетентность. Так, компетенция – это интегральное свойство или способность, отражающая необходимые и достаточные стандарты поведения. Компетентность же – способность, необходимая для решения определённых задач и получения заранее определенных результатов [8].

Существует несколько классификаций компетенций, которые актуальны вне зависимости от вида осуществляемой деятельности, масштаба организации и типа хозяйственной деятельности (таблица 1).

Таблица 1. Виды компетенций персонала и их характеристика [5]

Вид	Компетентностная характеристика
Базовые компетенции	Формируются, в первую очередь, в процессе получения профессионального образования, включают в себя аналитические навыки, знание законодательства, разговорный иностранный язык, умение работать с программными продуктами
Управленческие компетенции	Компетенции, необходимые для координации деятельности персонала и организационных процессов. Совокупность способностей и личностных качеств, которые необходимы для осуществления стратегических бизнес-процессов
Профессиональные компетенции	Необходимы для занятия определенной должности, включают в себя профессиональные знания, умения и навыки, которые способствуют эффективному выполнению сотрудниками своих должностных обязанностей. Становление таких компетенций происходит при осуществлении предметной деятельности, к примеру, клиентоориентированность. Данный вид компетенций должен напрямую коррелировать с философией и стратегией организации
Инновационные компетенции	Компетенции, которые призваны оказывать улучшение на деятельность организации через проявление инициатив по продвижению инновационных идей
«Гибкие» (личностные) компетенции	Надпрофессиональные компетенции, которые не связаны с определёнными организационными целями, к примеру, работа в команде, ораторское искусство, эмпатия

Компетенции состоят из индикаторов – дефиниции наблюдаемого поведения субъекта в выбранной конкретной области или проблеме.

Модель компетенций состоит из характеристик, которые позволяют сотруднику успешно выполнять функции, соответствующие его должности с простой, прозрачной и четкой структурой ради достижения поставленных целей. Модель разрабатывается для дальнейшего использования на этапах жизненного цикла HR-управления. Самыми распространенными сферами применения выступают отбор персонала и оценка персонала для последующего мониторинга развития персонала, кросс-функциональной мобильности и создания «золотого ядра» человеческого капитала.

Немаловажно использование компетентностного подхода и в случаях [6]:

- увеличения показателей текучести персонала при анализе предикативной аналитики;
- выявления низкой эффективности работы;
- профессионального выгорания от монотонной операционной работы;
- формирования карьерных траекторий развития персонала;
- планирования организационных изменений и архитектурного инжиниринга процессов, дизайн бизнес-процессов (в данном случае формирование компетенций и их оценка может способствовать выделению наиболее подходящих работников, которые станут катализаторами внедрения и идентификации изменений);

— привлечения молодых специалистов в компанию, необходимость оперативного и качественного роста компании.

Обобщая вышесказанное, использование компетентностной модели для развития персонала в условиях сетевой структуры хозяйствующих субъектов экономики знаний можно представить наглядно (рисунок 1).



Рисунок 1. Компетентностная модель в системе развития персонала [3]

Формирование модели компетенций позволяет:

1. осознавать и постоянно мониторить уровень профессионального развития работников;
2. проводить мотивационные и стимулирующие мероприятия для работников с учетом динамики развития компании;
3. исследовать эффект от реализованных кадровых мероприятий.

Таким образом, модель компетенций – полный набор компетенций (со степенями или без них) и индикаторов поведения. Они могут содержать как точечное описание стандартов поведения работников, так и стандарты деятельности, а также стандарты поведения, которые необходимы для достижения целевого результата.

Возможно руководствоваться двумя вариациями при разработке модели компетенции:

а) создать условия для адаптивного встраивания под требования организации готовых моделей компетенции, вычлененных в результате анализа эмпирического опыта управления в смежных областях деятельности лидеров рынка (как правило, данный вариант не позволит полноценно идентифицировать систему в организацию, поскольку каждой необходимо иметь собственный пул требований под имеющуюся корпоративную культуру и стратегическое видение будущего, а также ввиду преимущественного перенесения опыта зарубежных компаний, где превалирует европейский стандартизированный подход к формированию модели компетенции, он не масштабируется в полной мере на управленческие подходы российской экономики);

б) создание модели компетенции самостоятельно или с привлечением внешних провайдеров-консультантов, используя подходы:

- проектирование классического исследования компетенций;
- изучение практики компаний;
- формирование групп экспертов (фокус-групп) для изучения процессов.

При самостоятельном выстраивании модели компетенции важно основывать построение на четырех укрупненных этапах (рисунок 2).

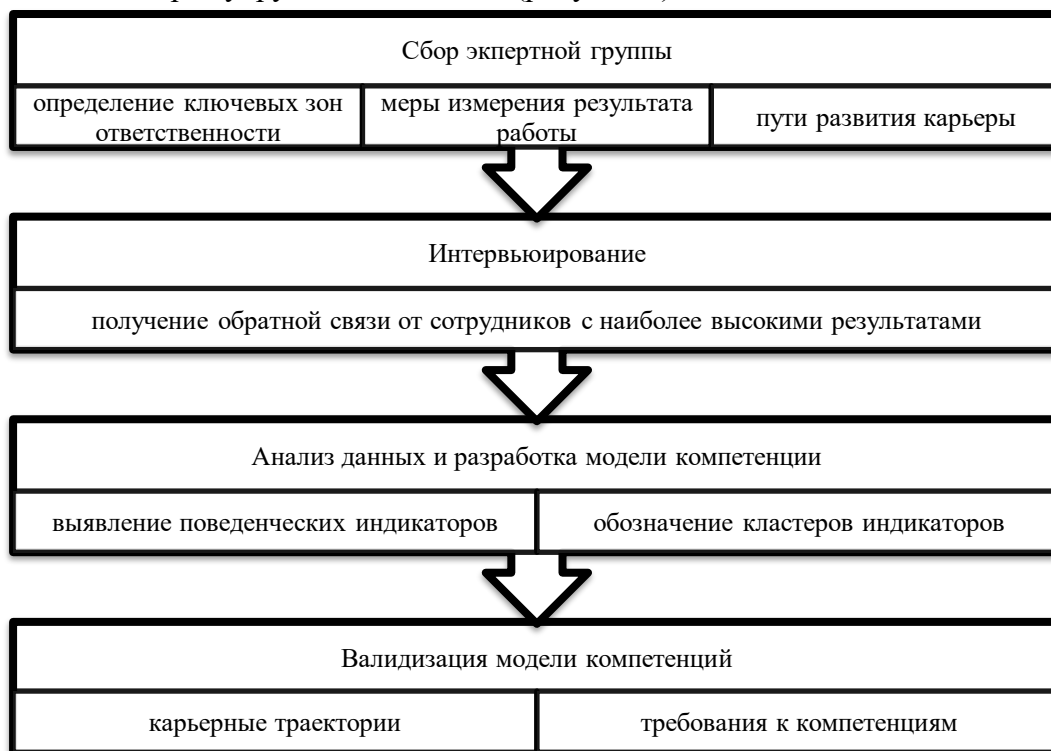


Рисунок 2. Процесс самостоятельного построения модели компетенций [8]

Вне зависимости от вариации разработки модели компетенции важнейшим этапом видится перманентное взаимодействие функциональных руководителей компании, топ-менеджмента как транслирующее звено ценностных и стратегических ориентиров компании и специалистов по управлению персоналом, являющихся экспертами в области построения модели компетенций по следующим вопросам [7; 9]:

1. Определение пула компетенций, которые обеспечат достижение успеха и ключевых показателей компании в настоящий момент времени и на будущую перспективу с учетом отклонений в экономике и с целью возвышения конкурентного преимущества.

2. Калибровка набора компетенций по уровням должностей, грейдам, позициям в штатном расписании с учетом динамичности и скорости принимаемых изменений извне и показателей труда внутри.

3. Концентрация на ключевых компетенциях, наиболее ярко отражающих потребности бизнеса.

4. Своевременное выявление и актуализация ранее разработанных и описанных ключевых компетенций по категориям должностей.

5. Оттачивание профиля должностей, производя перманентный мониторинг внутренних процессов, стратегических задач бизнеса и смены ракурса философии компании (при необходимости таковых) с целью облегченного прохождения процедуры адаптации вновь принятых работников и кросс-функционального взаимодействия уже имеющих специалистов.

6. Реализация системы обмена знаниями, умениями, навыками и способностями между индивидуальной компетенцией работников и внутренней структурой компании, формирование «золотого ядра» и кадрового резерва.

Таким образом, стоит отметить, что грамотно составленная модель компетенций позволяет в понятной и простой форме проводить качественный анализ персонала,

отслеживать динамику влияния знаний, опыта, умений и навыков работников на решение общих задач организации и достижения структурных целей в рамках бизнес-процессов.

Результирующими показателями выступают создание единой системы требований к работникам, индивидуальный подбор методов и вида обучения по траекториям развития в зависимости от необходимости и ресурсного обеспечения.

Подводя итоги рассматриваемой темы, необходимо сделать ряд важных выводов:

— компании в нынешних реалиях бизнеса могут позиционировать себя как экономику знаний только в случае активного наращивания качественного человеческого капитала путем проведения политики управления знаниевым потенциалом для создания нематериальных активов;

— знания – важнейших возобновляемый ресурс, грамотное развитие которого позволит повысить конкурентоспособность компании;

— компетентностный подход определяет стандарты поведения и требования к качеству работы.

Чем более уникальны ресурсы, которыми располагает компания, тем более вероятность сохранить собственную конкурентоспособность и неприкосновенность на рынке. Так, компетентностный подход в настоящее время позволяет обеспечить компании эффективным инструментом для выживания на рынке в условиях новых экономических моделей – экономики знаний и сетевого развития хозяйственных субъектов, для поступательного развития в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Stone, Diane, and Kim Moloney. *The Oxford Handbook of Global Policy and Transnational Administration*. Oxford University Press; 2019.
2. Абдикеев Н.М., Киселев А.Д. *Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса*. М.: ИНФРА-М, 2011. 382 с.
3. Гильдингерш М. Г., Потемкин В. К. *Инновационные технологии разработки, обоснования и принятия кадровых решений: практикум* / М. Г. Гильдингерш, В. К. Потемкин. Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2014.
4. Еремина, Н. В. *Формирование профессиональной компетенции бухгалтеров* / Н. В. Еремина, Ю. А. Стригунова // *Новая наука: Проблемы и перспективы*. – 2016. – № 6-1 (85). – С. 97–101.2.
5. Катаргина Н.А. *Модель компетенций как комплексный подход к развитию* // *Общество. Наука. Инновации (НПК-2019): сборник статей XIX Всероссийской научно-практической конференции: в 4 т.* Вятский государственный университет. 2019. С. 359–367.
6. Кибанов, А. Я. и др. *Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография* / А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова и др. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 156 с.
7. Лукьянова Т.В. *Инновационная восприимчивость персонала организации* // *Управление корпоративной культурой*. 2011. №1. С. 72–74.
8. Потемкин В. К. *Качество управленческого труда : учебное пособие* / В.К. Потемкин; Санкт-Петербург: Изд-во Санкт-Петербургского государственного экономического университета, 2015. - 243 с.
9. Спенсер-мл., Л. М. *Компетенции на работе* / Л. М. Спенсер-мл., С. М. Спенсер; пер. с англ. – М.: ИПРО, 2005. – 384 с.
10. Чуланова О.Л. *Управление персоналом на основе компетенций*. М.: ИНФРА-М, 2014. 122 с.