

# СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ НОВОГО ОБЩЕСТВА

## ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

**ПОЛУЭКТОВ МИХАИЛ АНАТОЛЬЕВИЧ**

магистрант Саратовского социально-экономического института (филиал)  
ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г.В.Плеханова»,  
Саратов, Россия  
Email: nelly\_2009\_87@mail.ru

### АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются особенности модели компетенций и необходимые предпосылки для обновления моделей, технология оценки и развития персонала на основе компетенций.

**Ключевые слова:** персонал, оценка, компетенция, организация.

## STAFF APPRAISAL BASED COMPETENCY MODEL

**MIKHAIL POLUEKTOV**

undergraduate Saratov Social and Economic Institute (branch) Russian Economic University named Plekhanov Georgy, Saratov, Russia

Email: nelly\_2009\_87@mail.ru

### ABSTRACT

The article discusses the features of a competency model and the necessary prerequisites to update models, technology assessment and development on the basis of competence.

**Keywords:** staff assessment, competence, organization.

Эффективная работа персонала достигается за счет уникальных индивидуальных качеств людей — их знаний, умений, опыта, личностных особенностей, которые проявляются в поведении и отношении к делу, в увлеченности, инициативе и инновативности. Человеческие способности —

необходимое условие развития организации, но их нельзя купить «готовыми» на рынке труда. Индивидуальные возможности проявляются по-разному — в зависимости от особенностей организации, в которой человек работает.

Согласно определению компетенция - это демонстрируемое человеком поведение, способствующее успеху в достижении поставленных целей в конкретных условиях. Каким же должно быть поведение, соответствующее ожиданиям организации? Ответ на этот вопрос зависит от ряда факторов: вида деятельности и условий, в которых действует организация, корпоративных ценностей и культуры, стиля управления и поставленных стратегических целей.

Перечень и описание компетенций в каждой организации свои, уникальные. Их нужно разрабатывать самостоятельно, с вовлечением в эту работу руководителей и ключевых сотрудников. Можно, конечно, попытаться адаптировать готовый список «типовых» компетенций, но вероятность, что они будут соответствовать уникальному набору условий конкретной организации и способствовать ее развитию, в таком случае невелика.

На следующем этапе выбираются ключевые компетенции для определенных категорий сотрудников. Каждая организация решает самостоятельно:

- Будет ли это единый набор компетенций для всех сотрудников либо различные перечни — для руководителей и для исполнителей?

- Будет это разделение проводиться строго по функциональному признаку — или и по функциональному, и по иерархическому одновременно?

Принятые в организации принципы формирования набора

компетенций для должности, а также полный перечень всех компетенций и описание каждой из них (все в комплексе), собственно, и есть модель компетенций. Модель компетенций уникальна для каждой организации, она пересматривается, трансформируется, развивается и корректируется вместе с ее развитием, а в идеале — с опережением. Новая стратегия организации преследует две цели: 1) укрепление лидерства на рынке и 2) развитие новых направлений деятельности. Какое же поведение сотрудников позволит организации достичь успеха в будущем?

На практике принято определять компетенцию как комплекс характеристик (качеств) работника, включающий, наряду со знаниями и навыками, и личностные характеристики (способности, эмоциональные и волевые особенности, ценности и установки, проявляющиеся в деловом поведении). Условно компетенции можно разделить на две группы:

- Компетенции первой группы ориентированы на специфические для каждой должности знания и навыки, необходимые для выполнения работы. Например, знание иностранного языка, требований законодательства, умение работать с каким-либо программным продуктом. Эти знания дает академическое образование, специальное обучение и опыт работы в определенной сфере.
- Вторая группа компетенций — те, которые описывают, чем различаются подходы к работе

просто хороших сотрудников и отличных. Например, установки по отношению к клиентам или способность быстро адаптироваться и эффективно работать в разнообразных ситуациях, способность принимать и ценить противоположную точку зрения.

Для реализации эффективной системы управления персоналом наиболее важны компетенции второй группы.

При разработке модели компетенций работа ведется в трех направлениях:

1. Поиск компетенций, характерных для поведения отличных сотрудников, — добивающихся выдающихся достижений (best performers), показывающих лучшие результаты. Организация уже успешна, поэтому важно понять, что именно необходимо сохранить.
2. Определение того, какими компетенциями должны обладать сотрудники, чтобы создавать добавочную стоимость в будущем; разработка концепции новых компетенций, важных для долгосрочной стратегии организации.
3. Гармонизация модели компетенций: все характеристики должны составлять единый ансамбль, не содержащий несовместимых компетенций (например, высокая инновационность и строгое следование регламентам).

Корпоративная модель компетенций описывает все составляющие желаемого поведения. Это послание

администрации сотрудникам: «Мы ожидаем и поддерживаем такое поведение/отношение».

Наиболее эффективными методами выявления требуемых компетенций являются 1) интервью с лучшими сотрудниками и 2) групповые дискуссии с их руководителями.

Модель компетенций разрабатывается для всех сотрудников, содержит перечень компетенций: 1) общих для всех и 2) индивидуальных, определяемых видом деятельности (содержанием работы и выполняемой ролью), — в соответствии с ожиданиями организации.

Опыт показал: существуют определенные сложности в интерпретации описания компетенций — для руководителей и рядовых сотрудников. Кроме того, при проведении оценки по компетенциям руководители склонны завышать оценки уровня проявления компетенций у подчиненных. Это затрудняет дифференциацию действительно успешных сотрудников и тех, кто работает на среднем уровне, а также (если оценка компетенций завышена) осложняет выявление областей, важных для развития сотрудника. Серьезное внимание необходимо уделить и дифференциации компетенций сотрудников-исполнителей и сотрудников-управленцев.

Разработка новой модели компетенций (перечень компетенций, отражающих ключевые характеристики поведения лучших сотрудников) включает в себя следующие типы компетенций:

1. Базовые - ключевые для всех сотрудников.
2. Управленческие — ключевые при управлении людьми и процессами. Для каждого управленческого уровня в организации обязательными являются пять-семь компетенций из этой группы.
3. Функциональные - для функциональных групп сотрудников.

Разделение должностей по управленческим уровням и выделение функциональных групп сотрудников позволяет сократить количество возможных сочетаний компетенций и более объективно оценить уровень компетенций работников, а, следовательно, более эффективно организовать их развитие.

Для каждой должности в организации установлены целевые уровни проявления компетенций — описание организационного поведения, которое определено экспертами организации, как приводящее к лучшим результатам на данной должности. Таким образом, для 1) разных управленческих уровней и 2) разных по уровню сложности работы должностей специалистов определены разные целевые уровни проявления одних и тех же компетенций.

Система периодической оценки персонала предполагает, что руководители регулярно оценивают каждого своего подчиненного и всем дают обратную связь, чтобы помочь людям понять, на каком уровне развития компетенций они находятся, и какие компетенции

необходимо развивать в первую очередь.

При описании компетенций важно выявить:

1) элементы рабочего поведения, которые приемлемы для организации, положительно оцениваются руководством и принимаются большинством сотрудников;

2) особенности поведения лучших сотрудников («звезд») в отличие от средних («типичных») в аналогичных условиях работы при выполнении заданий одного уровня.

Руководители постоянно наблюдают и сравнивают эти элементы поведения, оценивая результативность сотрудников. Для того чтобы выносить объективные суждения, руководитель должен понимать, каким будет «завтрашний день» в организации и какое поведение работников хотелось бы видеть через один-три года.

Наиболее важными результатами разработки модели компетенций являются: разработка удобного и понятного формата представления компетенций; описание компетенций с набором поведенческих элементов для каждого уровня их проявления; определение целевых уровней для должностей в соответствии с требованиями к деловому поведению сотрудников, с учетом новых приоритетов развития, ценностей организации и условий функционирования; определение желаемого профиля компетенций для каждой должности; реализация программы коммуникации с сотрудниками — донесение до них обновленной модели компетенций.

## ЛИТЕРАТУРА

- 1 Методологические проблемы оценки персонала организации: [Текст]: монография / Под ред. В.И. Долгого /Н.А. Бушуев, Л.С. Верещагина, В.И. Долгий, М.А. Еремеев и др. – Саратов: ООО Издательство «КУБиК», 2010. – 220с.
- 2 *Еремеев, М.А.* Формирование принципов обеспечения эффективности системы оплаты и стимулирования труда [Текст] / М.А. Еремеев, И.М. Кублин // Современная экономика: проблемы и решения. 2011. № 1 (13). С. 83 – 93.

## REFERENCES

- 1 Methodological problems of assessing the organization's personnel: [Text]: monograph / Ed. V.I. Dolgiy, N.A. Bushuyev, L.S. Vereshchagina, M.A. Eremeyev - Saratov: Kubik, 2010. - 220p.
- 2 Eremeev M.A. Formation of the principles of effectiveness of the remuneration and incentive [Text] / M.A. Eremeyev, I.M. Kublin // Modern Economy: Problems and Solutions. 2011. № 1 (13). P. 83 - 93.