DOI: 10.17117/na.2016.11.01.331

<http://ucom.ru/doc/na.2016.11.01.331.pdf>

Поступила (Received): 18.11.2016

Чугай Д.Ю.
Перспективные направления применения
компетентностного подхода в управлении персоналом

Chugay D.Yu.
Perspective directions of application of the competence
approach in personnel management

В статье рассмотрены направления применения моделей компетенций в качестве основы кадровой политики. Компетентностный подход обеспечивает возможность объективной и конкретно ориентированной оценки квалификации и компетентности персонала. Собственная разработка модели компетенций организацией может оказаться затруднительна, поэтому можно использовать адаптированные варианты словарей компетенций

Ключевые слова: компетенции, кадровая политика, квалификация персонала, модель компетенций, управление персоналом

The article describes the directions of application of competency models as a basis for personnel policy. Competence-based approach makes it possible to objectively and specifically oriented assessment of the qualifications and competence of personnel. Own creation organization competency model can be very difficult, so you can use adapted versions of the dictionaries of competences

Key words: competence, personnel policies, personnel qualification, competence model, human resource management

Чугай Дмитрий Юрьевич

Кандидат экономических наук, доцент
Белгородский государственный аграрный
университет им. В.Я. Горина
Белгородская обл., п. Майский, ул. Вавилова, 1

Chugay Dmitriy Yourjevich

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Belgorod state agricultural university named V.Ya.
Gorin
Belgorod reg., Maiskiy, Vavilova st., 1

В основе современной работы с персоналом организации находится кадровая политика, направления которой давно определены. Однако, современные реалии выдвигают новые подходы к её реализации. Так, при отборе и найме персонала большинством организаций применяются различные тесты (метод IQ, тесты по определению типа темперамента и т.п.), характерной чертой которых является исследование специфических характеристик личности. При этом все эти тесты не могут дать ответы на вопрос: «Сможет ли работник выполнить порученную ему работу?» и «Какими профессиональными навыками и личными качествами он должен обладать, чтобы решить поставленную задачу?».

В связи с этим существует объективная потребность в разработке и применении конкретно ориентированных характеристик оценки квалификации и компетентности персонала. Речь идет о применении компетентностного

подхода в качестве основы кадровой политики и соответственно в управлении персоналом.

Использование компетентностного подхода в организации связано с разработкой и применением модели компетенций по следующим направлениям:

- отбор и найм персонала;
- деловая оценка персонала;
- развитие персонала;
- оплата труда персонала.

В процессе формирования заявки на подбор персонала необходимо использовать Бланк профилирования и оценки компетенций. Это позволяет структурировать запрос руководителя, подбирающего сотрудника в свое подразделение. В зависимости от уровня и специфики должности набор оцениваемых при подборе компетенций может варьироваться. Использование бланка заключается в определении компетенций, которые необходимы будущему сотруднику для успешного выполнения своих функциональных обязанностей [1, с. 42].

Главным методом оценки компетенций при подборе персонала является интервью по компетенциям, с целью выявления уровня развития компетенций у кандидата на вакантную должность (сотрудника). Второстепенная цель – получение информации о мотивации человека и ключевых рисках, с ним связанных. По результатам интервью специалист выставляет оценки по компетенциям и передает бланк руководителю, принимающему решение о найме.

При проведении деловой оценки персонала учитывается соответствие требований, объективно предъявляемых к выполнению определенного рода деятельности, к возможностям конкретного специалиста удовлетворять им. В связи с этим необходимо сначала определить критичные компетенции для развития организации. Затем необходимо выявить характерные компетенции, необходимые для управления структурным подразделением.

Важным этапом деловой оценки является выделение критериев должности, таких как содержание деятельности, условия и характер труда, критерии эффективности, знания, умения и навыки, интересы и наклонности, профессионально важные качества [3, с. 192].

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное развитие, главным элементом которого является профессиональное обучение. Для организации процесса обучения рекомендуется использовать модель «обучения». Потребности организации должны быть проанализированы специалистом по управлению персоналом в соответствии с разработанными моделями компетенций [2, с. 85]. После этого определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными руководителями.

Общепринятыми методами выявления и фиксации потребностей в профессиональном развитии выступают оценка персонала и подготовка индивидуального плана развития, ориентированного на долгосрочную перспективу.

Разработанная модель компетенций, должна применяться для развития управленческих, профессиональных и личностно-деловых качеств работников.

Формирование компетенций сотрудника осуществляется в двух формах:

1. Индивидуальное развитие отдельного сотрудника, которое определяется индивидуальными особенностями работника, результатами его деловой оценки по компетенциям.

2. Целевое развитие групп работников, которое определяется требованиями руководителя или группы руководителей, которые оценивают положение организации и на основе этой оценки решают, в каком направлении необходимо развивать группы работников.

Для наиболее эффективного выполнения работ по развитию персонала следует регулярную (раз в год) проводить встречу руководителя с подчиненными, на которой будет осуществляться оценка результатов развития и планируется развитие на следующий период. Проведение данной встречи должно являться обязательной составляющей деятельности каждого руководителя, кроме того, при данной работе обязательно должен присутствовать представитель службы по управлению персоналом.

Обучение может быть организовано как непосредственно в организации, так и за ее пределами, в специальных центрах переподготовки, в образовательных учреждениях и прочее. Выбор метода обучения зависит от количества и структуры компетенций, которыми должен овладеть сотрудник, имеющихся внутренних возможностей, связанных с организацией процесса обучения, стратегических целей организации в отношении своих сотрудников и финансовых возможностей самой организации.

Важным элементом профессионального развития является стратегия развития персонала. В процессе разработки стратегии развития персонала целесообразно совмещать два подхода: «сверху-вниз» и «снизу-вверх».

Поскольку модель компетенций оказывает влияние и на систему мотивации персонала, задает требования для успешного выполнения работниками своих обязанностей, важным элементом является выбор методики оценки и ранжирования должностей на основе модели компетенций.

Оценка должностей представляет собой профилирование должности, выраженное в суммарном цифровом значении. Результатом оценки и ранжирования должностей являются рейтинги должностей, имеющие определенный диапазон размеров оклада для каждого уровня. То есть модель компетенций определяет состав и структуру оплаты труда специалиста.

Использование компетентностного подхода позволяет руководителям комплексно подойти к работе с персоналом, охватив все основные элементы традиционной кадровой работы, на принципиально ином уровне. Использование моделей компетенций позволяет реализовывать кадровую работу более специализированно и обоснованно. Организация может разрабатывать собственную модель компетенций или использовать готовые словари компетенций с последующей адаптацией.

Список используемых источников:

1. Чугай Д.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Практикум. Белгород: Изд-во Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина, 2013. с. 72.

2. Нежелъченко Е.В. Социология и психология управления. Белгород: Изд-во Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина, 2014. с. 114.
3. Сумская Н.Н., Здоровец Ю.И. Использование управленческой информации в оценке деятельности предприятия. Белгород: Изд-во Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина, 2015. с. 192.

© 2016, Чугай Д.Ю.

Перспективные направления применения компетентностного подхода в управлении персоналом

© 2016, Chugay D.Yu.

Perspective directions of application of the competence approach in personnel management