

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ДОСТОЙНОГО ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

В работе рассмотрены методологические аспекты построения модели компетенций работников промышленного предприятия. На основе выявленных критериев эффективности, разработаны практические рекомендации поэтапной реализации процесса оценки персонала в ходе формирования системы достойного труда на промышленных предприятиях Украины.

The methodological aspects of construction of model of competences of workers of industrial enterprise are in-process considered. On the basis of the educed criteria of efficiency, practical recommendations of stage-by-stage realization of process of estimation of personnel are worked out in motion forming of the system of deserving labour on the industrial enterprises of Ukraine.

Ключевые слова: модель компетенций, достойный труд, оценка персонала.

Глубокие социально-экономические изменения в направлении создания рыночных отношений и формирования достойных условий труда на украинских предприятиях, привели к значительным преобразованиям в регулировании и использовании труда. Концепция достойного труда [1] предполагает обеспечение справедливого заработка, безопасность рабочего места и социальную защиту работников, а также членов их семей, способствует профессиональному росту работающих и их социальной интеграции, дает людям свободу выражать свои взгляды, объединяться, чтобы иметь возможность влиять на решения, касающиеся их жизни, гарантирует равные отношения и равные возможности для всех. В связи с этим при построении современной системы трудовых отношений большое значение приобретают способы оценки работников и рабочей среды предприятия на соответствие современным тенденциям развития человека и общества. Изучение теории и практики управления персоналом современных предприятий позволяют утверждать, что такая методика может быть построена только при учете влияния особенностей функционирования предприятия и совокупности профессиональных и личных качеств отдельных работников, что предполагает использование компетентностного подхода при проведении исследования.

Теоретические и прикладные аспекты управления компетенциями персонала исследованы в научных трудах таких ученых-экономистов, как Н.О. Симченко, А.И. Субетто, И.А. Зимняя, Л.М. Спенсер, И.В. Пронина, В.А. Верба, М.О. Гребешкова и др. Однако вопросы построения методологии оценки компетенций работников и предприятия в целом требованиям достойного труда изучены недостаточно и требуют проведения дальнейших исследований в данном направлении.

В связи с этим, целью статьи является обобщение методологических аспектов построения моделей компетенций и разработка практических рекомендаций по их применению при формировании системы достойного труда на украинских предприятиях.

Конкурентоспособность предприятия напрямую связана с эффективностью функционирования каждого сотрудника. К сожалению, не всегда известно, какую ценность представляют для компании те или иные сотрудники, помимо, конечно же, ключевых фигур. Зачастую, в процессе оценки руководитель невольно руководствуется тем, насколько человек ему приятен, насколько хорошие у него с ним производственные отношения. Безусловно, это важный фактор. Однако, полагаясь на собственную интуицию, на субъективные суждения, оценка эффективности существенно снижется.

Современные методы оценки эффективности [2, 3], в своей основе, направлены на то, чтобы сделать субъективные факторы измеряемыми, перевести их в разряд объективных. Довольно трудно справедливо и беспристрастно оценить такие факторы, как резерв роста, потенциал, который имеет каждый сотрудник предприятия, лояльность сотрудника, факторы внутренней мотивации персонала. Эти факторы сложнее поддаются измерению и контролю, хотя, их учет дает объективные основания для принятия верных и справедливых управленческих решений и оказывает существенное влияние на эффективность функционирования и развития предприятия в целом.

Объективно, быстро и точно оценить, какими поведенческими особенностями обладает сотрудник предприятия или человек, претендующий на это звание, а тем более предсказать, помогут или помешают эти качества человеку справиться с требованиями должности, довольно сложно, не обладая необходимыми для этого инструментами. Обычно, в практике управления и оценки персонала используется целый комплекс методов психологической экспресс-диагностики и углубленной оценки профессионально важных качеств: наравне с собеседованиями сотруднику или кандидату предлагается пройти несколько тестов (как, например, ММРІ и др.), чтобы составить более-менее полное представление о человеке. Многие организации частично или полностью отказываются от применения такого комплекса диагностики в силу его громоздкости и значительной продолжительности по времени, ограничиваясь лишь собеседованием и субъективными ощущениями интервьюера. Особую актуальность, в данном случае, приобретает модель компетенций, выявляющих основные поведенческие и профессиональные характеристики персонала,

необходимые для эффективного выполнения работы.

Такой метод позволяет упростить и упорядочить основные направления работы специалиста по управлению кадровыми процессами:

- подбор персонала;
- оценка персонала;
- мотивация персонала;
- обучение и развитие персонала.

На этапе построения модели компетенций важно, чтобы была собрана вся нужная информация. Часть информации можно найти в существующих документах, другую необходимо собрать у сотрудников. При этом источниками информации являются:

- 1) бизнес-планы;
- 2) документы по стратегии предприятия:
 - заявление о принципах предприятия и корпоративных ценностях;
 - образцы деятельности сотрудников на своих участках;
 - виды продукции, которую работники производят;
 - взгляды сотрудников на свою работу;
 - материалы по обучению;
 - должностные инструкции;
 - информация об органах управления;
- 3) мнение клиентов и поставщиков об организации;
- 4) мнения клиентов и поставщиков о сотрудниках фирмы;
- 5) специалисты, хорошо знающие работу (например, тренеры);
- 6) специалисты, обладающие информацией о том, как будет изменяться работа (например, IT-эксперты).

Характер информации, которую нужно собрать, зависит от цели создания модели компетенций. Для общей модели необходимо описание широкого спектра стандартов поведения, создающееся на основе примеров эффективного исполнения работы. Модели компетенций для специальных видов работы потребуют специфической информации. Но в обоих случаях необходимы: информация о направлении развития предприятия и множество разнообразных примеров эффективной работы.

На этом этапе должно осуществляться вовлечение людей в разработку модели компетенций. Вовлечение может осуществляться посредством:

- сообщений работников о своей работе;
- сообщений сотрудников о своих взглядах на работу других;
- определения сотрудниками изменений в деятельности и того, как вероятные изменения повлияют на отношение людей к своей работе.

Как было указано ранее, степень соответствия человеческих ресурсов, которыми располагает предприятие, тем целям, к достижению которых оно стремится – это важный показатель эффективности функционирования и перспектив развития. А основная цель оценки призвана эту степень выявлять и применять для достижения предприятием желаемых результатов [4].

Использование модели компетенций в практике управления персоналом на промышленных предприятиях Украины позволит руководителям и линейным менеджерам более эффективно управлять персоналом, понимая, какое воздействие дает результат, а какое нет. В ходе оценки, основанной на построении модели компетенций сотрудника, во-первых, вырабатывается индивидуальный подход к людям. Во-вторых, определяется система критериев отбора персонала. После оценочных мероприятий новых сотрудников отбирают более тщательно, резко снижается вероятность ошибки при выборе подходящей кандидатуры. В-третьих, выявляются различные недостатки в работе руководства с персоналом и определяются пути их устранения.

Схема оценки работников промышленного предприятия может быть представлена следующим образом (рис. 1.).

Рассмотрим основные моменты процесса оценки компетенций работника предприятия в процессе формирования системы достойного труда и представим характеристику каждого из них.

1. Разработка модели компетенций для выбранной должности. На данном этапе основным правилом эффективной работы является задействование в процессе большого количества будущих пользователей модели. Так как менеджеры, которые обучались и проводили интервью по получению поведенческих примеров, работали с исследователями и определяли с ними компетенции, верят в модель и более склонны внедрить ее.

Разработанный на этом этапе словарь компетенций определяет конкретные уровни компетенций, которые прогнозируют пороговое, среднее и наилучшее исполнение обследованных работ и становятся шаблоном, используемым для оценки, отбора или приема сотрудников.

Шаблоны соответствия знаний и умений работников соответствующему уровню развития профессиональных компетенций представлены в таблицах 1–3.

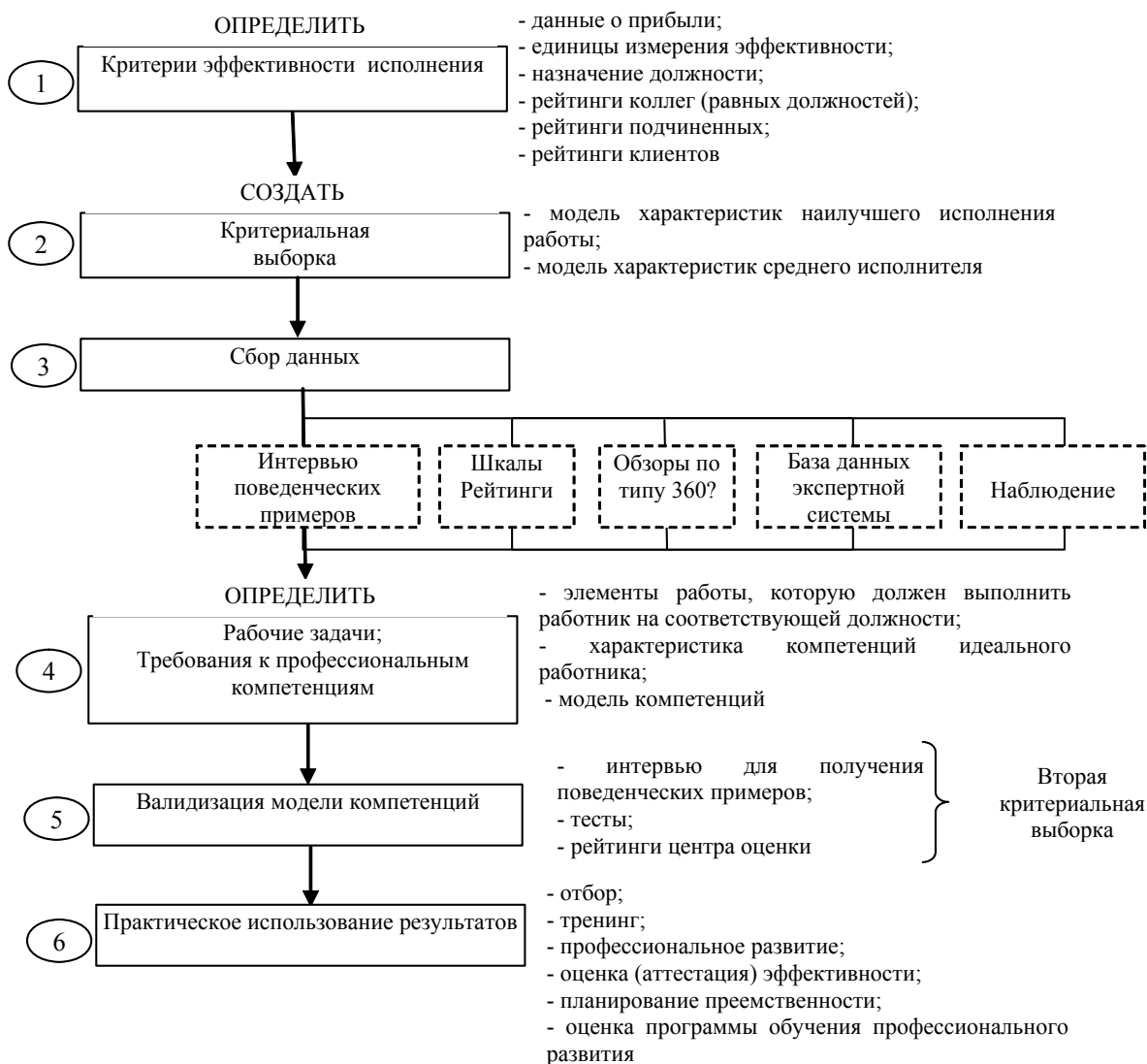


Рис. 1. Процесс оценки компетенций персонала предприятия при формировании системы достойного труда

Таблица 1

Низкий уровень сформированности компетенций работника

Компетенция	Характеристика
Специальная компетенция	Знания по практическим вопросам занимаемой должности ограничены и фрагментарны, обладает низким уровнем производственной культуры
Деятельностная компетенция	При планировании производственной деятельности допускает ошибки, планирование осуществляется формально, бессистемно, владеет отдельными приемами, использует их без анализа ситуации, не проявляет творчества при выполнении значимых видов профессиональной деятельности, отсутствует интерес к выполняемой работе
Коммуникативная компетенция	Общается с людьми без учета индивидуальных особенностей, связь с коллегами носит случайный характер, не умеет слушать, испытывает затруднения при выборе и использовании вербальных и невербальных средств общения, не умеет отстаивать собственную точку зрения, не владеет навыками самоконтроля за соблюдением законности, испытывает затруднения при организации своих действий, не умеет работать в команде и не способен осуществлять руководство
Рефлексивная компетенция	Допущенные в работе ошибки не замечает и не стремится к пополнению недостающих знаний, не способен глубоко осмысливать происходящее, принимает решения без учета реальной ситуации и норм закона
Социальная компетенция	Знания и умения в области взаимодействия с общественными институтами и людьми ограничены и фрагментарны общественные и нравственные нормы соблюдает формально, не исключено аморальное поведение, знания в области регулирования социальных норм и отношений фрагментарны, проявляет нерешительность, не умеет противостоять внешним факторам, не способен осуществлять работу с внешними субъектами

Таблиця 2

Средний уровень сформированности компетенций работника

Компетенция	Характеристика
Специальная компетенция	Владеет отдельными знаниями и использует некоторые из них при выполнении значимых видов профессиональной деятельности, обладает средним уровнем производственной культуры, не всегда проявляет творческое отношение к применению навыков в работе
Деятельностная компетенция	Может самостоятельно планировать отдельные виды учебной деятельности, но планирование осуществляется на основе неполного анализа результатов предыдущей профессиональной деятельности, творческое отношение к будущей профессиональной деятельности проявляется не всегда, испытывает затруднения при выполнении своих замыслов
Коммуникативная компетенция	Не всегда умеет найти подход к людям, доходчиво довести до слушателя свои мысли к намерениям, испытывает затруднения при установлении и поддержании контактов с новыми людьми, общение возникает стихийно, по мере необходимости, не всегда способен осуществлять руководство
Рефлексивная компетенция	Осознает недостаточное владение необходимыми для профессиональной деятельности знаниями и умениями, видит недостатки, но не всегда способен установить их причину
Социальная компетенция	Владеет отдельными знаниями и умениями в области взаимодействия с общественными институтами и людьми, не всегда способен брать на себя ответственность в сложных ситуациях, соблюдает нормы профессиональной этики

Таблиця 3

Высокий уровень сформированности компетенций работника

Компетенция	Характеристика
Специальная компетенция	Обладает системой фундаментальных знаний и уверенно использует их при выполнении значимых видов профессиональной деятельности, может творчески применять умения и навыки, обладает высоким уровнем производственной культуры и гибкостью мышления, хорошо ориентируется в современных достижениях области знаний
Деятельностная компетенция	Умеет самостоятельно планировать свою деятельность, владеет всеми действиями и операциями, которые необходимы для конкретной деятельности, проявляя творчество и инициативу, способен анализировать производственную практику
Коммуникативная компетенция	Умеет владеть навыками самоконтроля по установлению контакта с людьми, учитывая при этом индивидуальные особенности каждого индивида, умеет устанавливать доброжелательные отношения с коллегами, свободно владеет вербальными и невербальными средствами общения, умеет работать в коллективе, а если нужно, то и осуществлять руководство
Рефлексивная компетенция	Способен выбирать оптимальное решение в различных профессиональных ситуациях, умеет критически использовать знания, замечает свои ошибки в работе и стремится их исправить, умеет принимать выверенные профессиональные решения с учетом реальной ситуации и норм Закона
Социальная компетенция	знаний и умений в области взаимодействия с общественными институтами и людьми, соблюдает общественные и нравственные нормы, исключаящие противоправную деятельность и аморальное поведение, испытывает потребность в соблюдении законности, занимает четкую гражданскую позицию, всегда строго соблюдает нормы профессиональной этики

2. Обработка данных и разработка методов оценки. Методы отбора выбираются из таких, как, интервью, тест, центр оценки, биографические данные, и из методов ранжирования на основе рентабельности, простоты поведения и приемлемости для кандидатов. Высоковалидные методы (например, центры оценки) могут быть слишком дорогостоящими и сложными для проведения, другие могут отвергаться кандидатами или культурой компании. Многие авторы доказывают, что интервью по получению поведенческих примеров – наиболее рентабельный инструмент отбора. Оно приближается к центру оценки по валидности, требуя при этом затрат времени 1- 2 часа вместо 1-2 дней, его проще проводить и оно приемлемо практически для всех должностей.

3. Обучение экспертов-наблюдателей методологии оценки. Персонал компании, который будет проводить оценку, должен быть обучен проведению интервью для выявления поведенческих примеров. Как показывает опыт, большинство людей могут за два-три дня научиться проводить и кодировать результаты интервью с достаточной надежностью, чтобы принимать эффективные решения по отбору персонала.

4. Оценка компетенции кандидатов на рабочие позиции. В ряде случаев целесообразно проводить подбор в два этапа: сначала проводят отбор по тестам (первый этап), что, как правило, не требует значительных расходов времени, а потом кандидаты, которые успешно прошли отбор по тестам, проходят отбор на рабочих местах (второй этап), где в течение нескольких часов или дней они исполняют профессиональные обязанности, при чем ведется контроль изменения показателей качества деятельности человека через каждые 2 часа. Полученные для каждого кандидата показатели качества деятельности аппроксимируются экспонентными функциями вида:

$$Q = Q_{np} - (Q_{np} - Q_0) e^{-t/t_0}, \tag{1}$$

где Q_{np} – предельное значение показателя качества деятельности, характерное для «идеально» работающего специалиста;

Q_0 – исходный уровень подготовки кандидата к работе по специальности;

t_0 – время его способности к усвоению этой специальности;

t – текущее время подготовки.

При этом необходимое время подготовки кандидата определяется по формуле:

$$t_0 = t_0 \ln \left[\frac{(Q_{np} - Q_0)}{(Q_{np} - Q_3)} \right], \quad (2)$$

где Q_3 – заданный уровень качества деятельности, компетенции.

Кандидат считается пригодным, если время, необходимое ему для достижения заданного уровня профессиональных компетенций, не превышает время (T_d), которое отводится для этих целей, то есть для пригодных кандидатов $t_n < T_d$, а для непригодных $t_n > T_d$.

5. Принятие решения о соответствии кандидата должности при отборе, определении на должность и продвижении. Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:

- выбор наиболее соответствующих для организации работников;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над расходами;
- сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;
- удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

6. Валидизация системы отбора. Предприятия должны по возможности отслеживать исполнение функций должности людьми, которые были отобраны при помощи методов компетенций, чтобы подтвердить обоснованность отбора и возврат денежных вложений в реализацию метода.

Итак, выявление поведенческих и личностных компетенций персонала, позволяет определить, проявление каких поведенческих особенностей является для человека наиболее естественным, какие компетенции легче всего развивать, и акцентировать внимание на тех компетенциях, которые потребуют от человека приложения максимума усилий и временных затрат. Сотрудники, которые оцениваются как не обладающие достаточным уровнем определенных компетенций, могут быть направлены на конкретные развивающие занятия, разработанные для того, чтобы обучить их недостающей компетенции, улучшить их исполнение на существующей работе или подготовить к продвижению на работу более высокого уровня в будущем. В целом, использование изложенной методологии, основанной на построении модели компетенций и оценки сотрудника на ее основе, помогает на всех ключевых стадиях формирования системы достойного труда – от определения кадрового состава и разработки программ развития до оценки успешности обучения и последующего профессионального роста работника.

Вывод. Трансформация рыночных отношений требует проведения реформирования социально-трудовой сферы в соответствии с принципами достойного труда. Построение современной системы трудовых отношений, основанной на принципах взаимопонимания и сотрудничества выдвигает ряд требований как к работникам предприятия, так и к руководству предприятия в целом, объективно оценить которые позволяет использование компетентностного подхода в управлении персоналом. В связи с этим модели компетенций становятся неким эталоном, содержащим перечень характеристик, профессиональных и личных качеств, примеров поведения, которыми должен обладать сотрудник предприятия для эффективного выполнения производственных заданий и основных видов работ, согласно занимаемой должности. На основе выделенных критериев эффективности, в работе предложен алгоритм проведения оценки сотрудников с целью определения степени соответствия работников и производственной среды условиям формирования достойного труда. На основе данных оценки возможно выявление резервов повышения качества труда и развития персонала в соответствии с принципами реализации достойного труда на украинских предприятиях.

Литература

1. Меморандум про взаєморозуміння між Міністерством праці та соціальної політики України та Міжнародною організацією праці щодо Програми гідної праці на 2008–2011 рр. від 9.06.2008 р.
2. Магура М. И. Оценка работы персонала: подготовка и проведение аттестации / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 256 с.
3. Гаврилова О. Г. Обзор систем, методов и методик оценки персонала / О. Г. Гаврилова // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2009. – № 6.
4. Спенсер Л. М. Компетенции в работе / Л. М. Спенсер ; [пер с англ.]. – М. : НИРО, 2005 – 384 с.

Надійшла 18.08.2011