

*Демьянченко Н.В.,
к.э.н., доцент
кафедры менеджмента и мировой экономики
Краснодарского филиала РГТЭУ*

**КОМПЕТЕНЦИЯ ПЕРСОНАЛА В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА
СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**COMPETENCE OF PERSONNEL IN THE SYSTEM MODERN MANAGEMENT
ORGANIZATION**

Аннотация: в статье рассмотрено понятие компетенции персонала в системе факторов экономического развития современной организации в постиндустриальный период. На основе критического анализа различных точек зрения дана авторская трактовка данного понятия, обоснована и раскрыта классификация видов компетенции персонала.

Abstract: the paper considers the concept of competence of personnel in the factor of economic development organizations in the modern post-industrial period. On the basis of ocritical analysis of the different points of view, given the author's interpretation of the concepts disclosed and justified the classification of the competence of staff.

Ключевые слова: компетенция, компетентность, виды компетенции, управление компетенцией.

Keywords: competence, expertise, competencies, management competencies.

В основе постиндустриальной парадигмы менеджмента лежит понимание того, что для эффективного управления организацией руководству необходимо знание возможностей персонала, предполагающее выявление и изучение компетенции сотрудников, с целью максимального использования их потенциала, а также своевременного и целенаправленного его развития. В связи с этим понятие эффективности, применяемое к результатам решения стратегических задач управления персоналом, сегодня связывают с введением системы управления профессиональными компетенциями работников, или системы управления накопленными сотрудниками знаниями и опытом. Исходя

из этой позиции, управление персоналом заключается в управлении процессом приобретения, стимулирования и развития компетенции персонала организации.

Для формирования понятийного поля рассматриваемой области исследования необходимо более подробно рассмотреть существующие различные точки зрения по поводу определения, содержания и применения компетенции персонала, поскольку исследователи по-разному определяют этот термин исходя из целей его применения и подходов к использованию.

Понятие «компетенция персонала» возникло в США 40-х годах и означало набор требований к работникам предприятий, предъявляемых при приеме на работу, а также при сдаче экзаменов в учебных заведениях. Затем появилась потребность в теоретическом осмыслении и разработке методов оценки не только знаний, но и других составляющих, обеспечивающих успешную деятельность индивида. В качестве такого инструмента было предложено понятие «компетенция» (от лат. *competo* – добиваюсь, соответствую, подхожу, означавшее набор тактик поведения, характеризующих личность. Таким образом, категория «компетенция» не является тождественной понятию «квалификация», наиболее распространенной в отечественной теории и практике управления персоналом организаций.

Активное исследование компетенции и вопросов ее управления началось за рубежом в начале 80-х годов XX века. В 1982г. в США вышло теоретическое исследование В. Макелвина, в котором было показано, что сущностью организации, ее сердцевиной является располагаемый набор компетенций всех работников.

В настоящее время в литературе существуют различные подходы к определению понятия «компетенция».

Одним из дискуссионных в литературе является применение и соотношение понятий компетентности и компетенции, которые широко используются как синонимы. Вместе с тем ряд исследователей, например Ч. Вудроф, считают, что понятие «компетентность» следует использовать как для характеристики способности компетентно выполнять какую-то работу или ее часть, так и совокупности поступков, которые человек для этого совершает.

Традиционно понятие компетентность означает «осведомленность, авторитетность», а также «круг вопросов, в которых данное лицо обладает познаниями, опытом».

Один из подходов, автором которого выступает Г. Каннак, определяет компетенцию как рациональное сочетание знаний и способностей рассматриваемых на не-

большом промежутке времени, которыми обладают работники данной организации и которые периодически надо обновлять.

Указанный подход делает акцент на развитие индивидуальных компетенций работников, рассматриваемых как совокупность переменных: знания (результаты образования личности); навыки (результаты опыта работы и обучения); способы общения (умение общаться с людьми и работать в группе). В связи с этим для развития корпоративной компетенции необходимо обучение персонала посредством повышения квалификации, семинаров, тренингов, мастер-классов, деловых игр и т.п.

Согласно другому подходу, компетенция помимо личных возможностей и способностей работников организации включает в себя все социальные процессы, происходящие в организации, то есть организационную культуру. Основным инструментом создания компетенции является организационное развитие.

На наш взгляд, в рассматриваемом подходе проявляется стремление к комплексному охвату различных сторон организации – формальных и неформальных, социально-психологических и технических, к разработке механизма «включения» работников (и прежде всего управленческих кадров) в процесс планируемых изменений для повышения эффективности и жизнеспособности организации на основе подчинения интересов наемного работника ее целям.

Рассматривая организационное развитие в качестве основного инструмента создания компетенции, необходимо отметить, что в данном случае акцент делается на развитие индивидуальных компетенций работников, которые согласно определению, данному в 1985г. М. Болензатом, являются сочетанием следующих параметров: знания; навыки; способы общения – умение общаться с людьми и работать в группе.

Сторонники третьего подхода акцентируют внимание на том, что компетенции персонала являются основными требованиями к менеджерам и специалистам, некие стандарты их рабочего поведения. Дэвид Макклелланд определяет компетенции как такие характеристики людей, которые, с одной стороны, могут быть изменены, с другой – позволяют отличить работников, показывающих высокие результаты от работников, показывающих низкие результаты в работе. Таким образом, компетенции персонала рассматриваются как интегральные установки бизнеса, которые необходимы для успешного выполнения работы. Они определяют требования, предъявляемые к сотрудникам, которые используются при подборе, аттестации, развитии персонала и т.д.

Необходимо отметить, что дискуссии по поводу определения данного термина не ограничиваются рассмотренными основными подходами.

По мнению Блинова А., компетенция представляет собой демонстрируемую способность сотрудника выполнять определенные производственные функции. Компетенции объединяют способности и мотивацию сотрудника и описывают его производственное поведение. Компетенции являются не просто знаниями сотрудника, это знания, применимые и применяемые на практике. Это большей частью поведенческие характеристики, которые отражают корпоративную культуру организации.

В стандартах менеджмента Великобритании NVQ компетенции предлагается определять как основные способности, определяющие поведение.

Промышленные бизнес-психологи традиционно под компетенцией подразумевают круг проблем, сферу деятельности, в которой данный человек обладает знанием и опытом; совокупность полномочий, прав и обязанностей должностного лица, общественной организации.

Тис Д., Пизано Г. и Шуен Э. под компетенциями понимают только такие факторы, которые обеспечивают организации значимые конкурентные преимущества. Для формирования этих факторов требуется значительный период времени и опыт работы в определенной и отрасли.

Из анализа приведенных определений понятия «компетенция персонала» отметим значительный разброс во мнениях, подходах и точках зрения. Синтезируя точки зрения различных исследователей, под компетенцией персонала нами предполагается понимать единство знаний, способностей действовать, тактик поведения, определяемых целью и заданностью ситуации, а также должностью работника.

В процессе выработки стратегии некоторые авторы предлагают учитывать стратегические способности организации или макрокомпетенции, рассматриваемые как способности, которые помогают собрать воедино все уникальные черты организации и технологические навыки. Коллективный опыт взаимодействия с потребителями продукции и понимание особенностей рынка формируют отличительные черты организации, трудно поддающиеся копированию. Носителями стратегических способностей являются люди, работающие в организации и аккумулирующие опыт во всем его многообразии - технологический, организационный, коммуникативный и др.

Составляющими макрокомпетенции являются: базовые знания и компетенции персонала; технические системы и знания, которые определяют одновременно техниче-

ские и научные достижения фирмы; система управления созданием новой техники, технологии, новых компетенций; система норм, стандартов и правил, которые определяют условия появления новых компетенций (техническая культура, стиль руководства, управление нововведениями).

С точки зрения японских специалистов по менеджменту, через объединение взглядов, мнений и творческих возможностей работающих организации, развивается кадровый потенциал организации и каждого сотрудника, что, в конечном счете, превращается в компетентность всей организации в целом.

Компетентность сотрудника определяется наличием у него суммы компетенций; каждая из них имеет необходимый уровень развития, характеризует глубокое, доскональное знание работником своего дела, существа выполняемой работы, способов и средств достижения намеченных целей.

Следует обратить внимание на тот факт, что в настоящее время управление персоналом стало необходимым компонентом управленческого, экономического, инженерно-технического и ряда других направлений высшего образования.

Как показало проведенное исследование, современная теория управления определяет следующие виды компетенции персонала (Рисунок 1).

Социальная компетентность отражает отношения между людьми в процессе трудовой деятельности, умение работать в команде, коллективе, эффективно взаимодействовать с другими работниками (коллегами, руководителями, подчиненными, клиентами) для достижения организационных и личных целей.

Социальная компетентность характеризует интеракционные способности работника и включает знания этики делового общения, умение предотвращать и относительно безболезненно разрезать конфликты, быстро и правильно передавать информацию, налаживать коммуникации, давать ясные и четкие задания и соответственно мотивировать персонал, тактично указывать на недостатки, корректно делать замечания, вызывать доверие и т.п.

Важной составляющей, определяющей готовность работника к трудовой деятельности выступает профессиональная компетентность, которая означает «техническую» подготовленность работника к выполнению профессиональных функций, связанных со специализацией. Применительно к подготовке специалистов-управленцев знание науки управления персоналом выступает важнейшей составной частью их профессиональной компетентности.

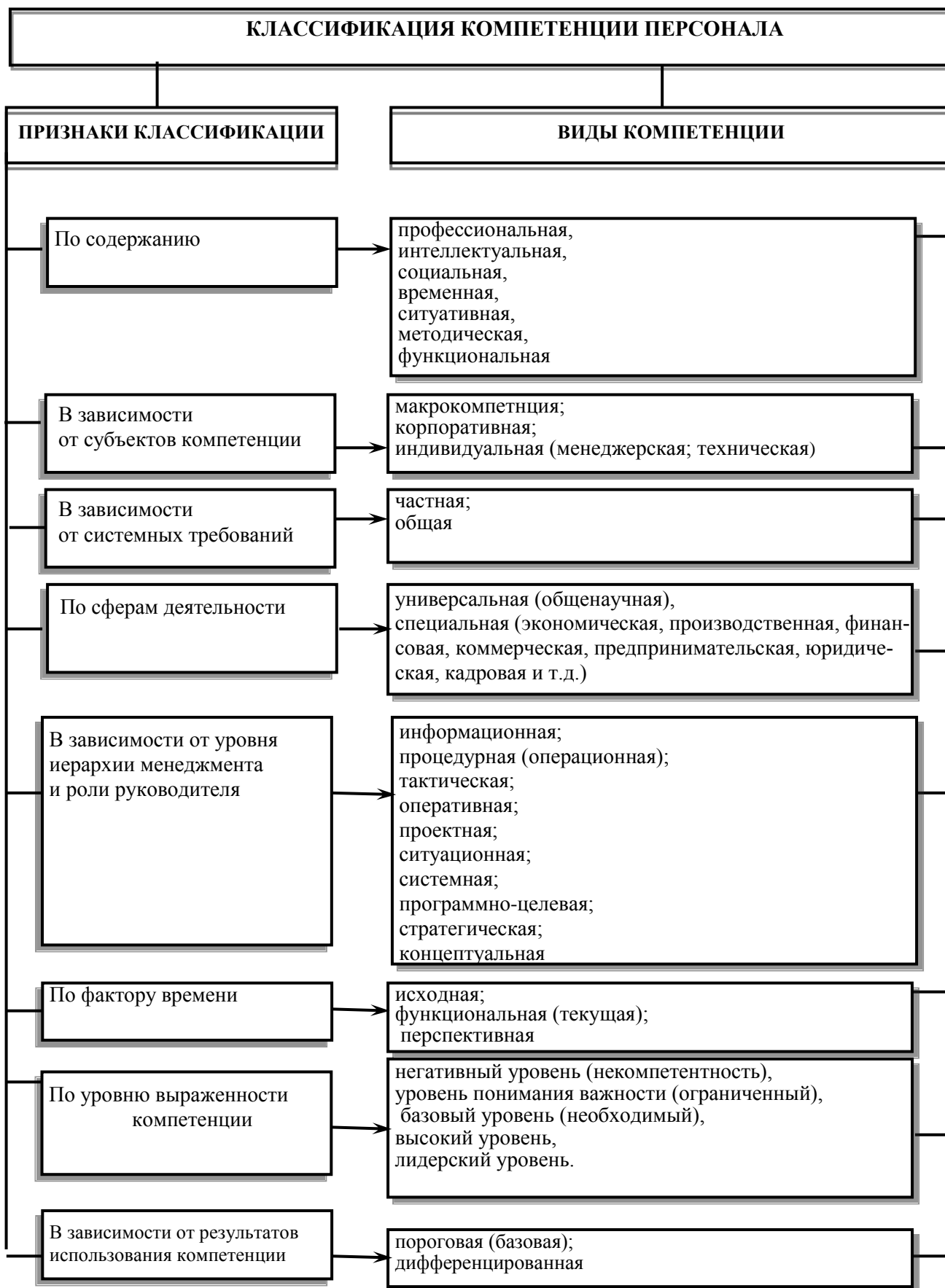


Рис. 1. Классификация видов компетенции персонала.

Следует подчеркнуть, что профессиональная компетентность вместе с социальной характеризует качество подготовки специалиста, потенциал эффективности его трудовой деятельности.

Третьей категорией, характеризующей уровень подготовки современного специалиста, особенно управленца, можно назвать методическую компетентность. Данная категория означает способность к системному мышлению, правильному восприятию и интерпретации разнообразной информации, структурированию проблем, умению отличать главное от второстепенного, видеть целое – общее состояние дел. При этом речь идет об экстра функциональных способностях, связанных не с конкретным «техническим» трудовым процессом, а с его организационными и социальными взаимосвязями. Значение методической компетентности особенно велико для руководителей.

Функциональная компетентность включает в себя, в частности, знания о технологии, маркетинге, контроллинге и финансах. Приобретение и усвоение новых функциональных (профессиональных) знаний является первой предпосылкой достижения необходимой в рыночной экономике квалификации. Реализовать ее при наличии соответствующих способностей и готовности сотрудников к обучению относительно просто по сравнению с другими компонентами компетентности в управлении.

Ситуативная компетентность относится к тем требованиям к управлению, которые обусловлены спецификой различных фаз жизненного цикла фирмы (основание, рост и т.д.).

Интеллектуальная компетентность предполагает наличие аналитического мышления в сочетании с умением мыслить в категориях комплексных взаимосвязей. Требуются способности как к рациональному аналитическому мышлению, так и к абстрактному мышлению в сочетании со спонтанностью. Это является предпосылкой для того, чтобы в сложных ситуациях уметь распознавать и структурировать проблемы, а также разрабатывать и реализовывать различные варианты решений.

Социальная компетентность является четвертой составляющей компетентности в управлении и охватывает коммуникационные и интегративные способности управленцев, проявляющиеся как во внутрифирменной деятельности, так и при взаимодействии фирмы с внешней средой.

Функциональная и ситуативная компетентность характеризуют профессионализм, а интеллектуальная и социальная психологическую состоятельность руководителя.

ля. Эти способности должны дифференцированно проявляться у различных руководителей в зависимости от их уровня в иерархии и специфики конкретной ситуации.

В зависимости от субъекта компетенции различают личностную и корпоративную компетентность. Личностные компетенции охватывают способности личности к позитивному интеллектуальному, психологическому и волевому саморазвитию и изменению, а также ее готовность к жизнедеятельности во многих контекстах ее социального взаимодействия, достижения согласия с другими. Данный вид компетенций относится к категории универсальных и наряду с общекультурными, общенаучными и инструментальными служат фундаментом, позволяющим человеку ориентироваться на рынке труда. Корпоративная компетенция представляет компетенцию персонала на уровне, необходимом организации для реализации ее основных целей: экономических, научно-технических, производственно - коммерческих и социальных. Корпоративная компетенция может рассматриваться как совокупность индивидуальных компетенций персонала. Здесь пространство компетентности отражает системные требования, которым должен соответствовать как любой участник рабочего взаимодействия, так и каждый вновь входящий в систему. Это обусловлено тем, что отдельно взятый человек быть компетентным сам по себе, он всегда компетентен относительно конкретной системы с ее требованиями.

Исходя из этой позиции, компетентность может быть частной или общей. О частной компетентности следует говорить тогда, когда системные требования предъявляют к ограниченному кругу лиц, к их специальным знаниям и особым навыкам взаимодействия, необходимым для совместной деятельности какой-то подгруппы. Общая компетентность предполагает такие знания, владеть которыми обязан каждый, т. е. системные требования предъявляются ко всем без исключения. Либо речь идет о появлении новых знаний, когда вскрываются новые объективные закономерности, которые также должны быть осмыслены буквально каждым человеком. Разновидностью общей компетенции выступает универсальная, которую можно применить ко всем представителям какой-либо профессии, например, менеджмента, независимо от того, в какой организации они работают и какие конкретные обязательства выполняют. Компетентность может быть общей для организации - ее можно применять ко всем ее работникам. Или она применима к семейству работ - родственной группе должностей, в которой характер работы сходен, но выполняется на разных уровнях. Например, компетентность может охватывать классы профессий такие, как менеджеры, ученые, квалифицированные рабочие, торговый персонал или конторские служащие - административный персонал.

Близким к рассмотренному понятию, на наш взгляд выступают, общенаучные компетенции, включающие способность использовать знания о количественных отношениях и пространственных формах реального мира, об управлении, готовность применять знания и навыки по профессионально ориентированным естественно-научным дисциплинам.

Кроме того, выделяют компетентность, связанную с индивидуальными обязанностями (компетентность, специфичную для данных обязанностей). Например, экономические и организационно-управленческие компетенции характеризуют способность организовывать работу коллектива, оперативно управлять деятельностью подразделения, участвовать во внедрении управленческих решений и т.п.

Опыт работы руководителей успешных организаций наглядно подтверждает, что проблема повышения конкурентоспособности тесно связана с управленческой компетенцией самого руководителя. На основе анализа ряда источников по данной проблеме нами выделены несколько уровней профессиональной компетенции менеджеров.

Информационная компетенция отражает способность собирать информацию, осуществлять ее первичную обработку, передачу и хранение. На этом уровне обычно происходит применение различных предписаний, освоение основных средств мышления и деятельности, необходимых для осуществления управления.

Процедурная (операционная) компетенция рассматривается как способность к выстраиванию конкретных действий (процедур и операций) в необходимой последовательности для решения определенных задач менеджмента.

Тактическая компетентность менеджера отражает его способность применять совокупность методов и средств решения краткосрочных задач для достижения согласованных целей.

Способность управлять деятельностью нескольких специалистов или их групп характеризует оперативную компетентность менеджера, требующую наличия навыков познания других людей.

Проектная компетенция представляет способность разрабатывать различные проекты и управлять ими. На этом уровне происходит видоизменение предписаний в управленческой деятельности, актуализируется наличие навыков продуктивной деятельности и решения проблем, поставленных другими.

В современной высоко динамичной среде возникает необходимость управления деятельностью людей с учетом ситуационных параметров развития организаций. Необ-

ходимость умения корректировки выбранных методов управления и принятия решений с учетом конкретных условий выражает требования к ситуационной компетентности руководителя. Способность придавать управленческой деятельности системность, т.е. рассматривать ее как совокупность взаимосвязанных ситуаций и явлений, умение формулировать проблему характеризует системную компетентность руководителя.

Программно-целевая компетентность обуславливает необходимость применения комплексного подхода, при котором учитываются различные аспекты менеджмента и их взаимосвязи. Она характеризует способность менеджера вырабатывать миссию и цели организации, разрабатывать программы деятельности коллектива для их достижения.

Стратегический уровень компетенции рассматривается нами как способность разработки эффективной стратегии организации, а также программ развития компетенции персонала.

Концептуальная компетентность формируется в процессе непрерывного саморазвития и самореализации менеджера в профессиональной деятельности и проявляется в способности к глубинному исследованию процессов управления на высшем уровне иерархии менеджмента.

Компетенция проявляется через ряд поведенческих индикаторов, которые демонстрируют возможное ситуативное поведение персонала, предопределяемое особенностями управленческой и производственной деятельности.

Следует отметить, что компетенция персонала представляет ценность не сама по себе, а лишь постольку, поскольку помогает менеджерам достигать результатов. В данном аспекте компетентность может быть пороговой и рабочей, или дифференцированной.

Пороговая компетентность - это базовая компетентность, необходимая для выполнения работы, при этом не делается различия между работниками с высокими и низкими показателями. В то время как рабочая компетентность проводит такое различие. В то же время, проблема состоит в том, что в работе в значительной мере представлены и пороговая и рабочая компетентность. Работникам необходим определенный уровень, даже чтобы начать работу, а его превышение всегда приветствуется.

Дифференцированная компетентность определяет поведенческие характеристики, которые демонстрируют высоко эффективные работники; это характеристики, которые отличают их от менее эффективных - уровень показателей их работы. Уровень компетентности,

которого ожидают от высокоэффективных работников в определенных областях, можно использовать как поведенческую модель при обсуждении соглашения о показателях труда в управлении показателями труда.

Нами описаны основные компетенции, носителем которых может быть отдельная личность, организация, отрасль, либо общество в целом.

На наш взгляд, современная парадигма работы с персоналом должна обеспечивать подчинение всех аспектов деятельности по достижению конкурентных преимуществ организации за счет формирования и использования компетенции персонала наилучшим способом. При этом высокая эффективность деятельности профессионалов в организации достигается созданием рационального управления их потенциалом.

Литература:

1. Блинов А. Компетенции персонала в современной организации // <http://www.executive.ru>
2. Демьянченко Н.В. Компетенция персонала как основа формирования конкурентных преимуществ организации в постиндустриальной концепции менеджмента // Международный научно-практический журнал «Вестник Белгородского университета потребительской кооперации» Кооперативное образование, 2011. № 4.
3. Психологический словарь, <http://azps.ru>.
4. Словарь иностранных слов. / Под ред. И. В. Лёхина и проф. Ф. Н. Петрова. Изд. 5-е стереотипное. – М., 1955.
5. Толковый словарь русского языка. Под редакцией проф. Д. Н. Ушакова. – М.: Государственный институт «Советская энциклопедия», ОГИЗ, 1935.
6. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Классика теории стратегического управления // Вестник Санкт-Петербургского университета. - № 32, 2009. – С. 133 – 170.
7. Уидетт С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – Изд-во «НПРО», 2010.