

УДК 35.08-057.17

Ильченко Светлана Владимировна,

кандидат педагогических наук, доцент кафедры документоведения,
государственного и муниципального управления НОУ ВПО
«Московский институт юриспруденции», г. Москва
e-mail: strelec200763@mail.ru

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В статье рассматривается процесс организации управления поведением персонала с использованием компетентностного подхода. Описывается содержание компетенций руководителя.

Ключевые слова: руководитель, компетенция, компетентностный подход, управление поведением персонала, модель компетенций, мотивация к достижениям.

Ichenko Svetlana Vladimirovna,

candidate of pedagogical Sciences, associate Professor, Department of
Documentation, state and municipal government NOY VPO «Moscow
Institute of Law», Moscow
e-mail: strelec200763@mail.ru

COMPETENCE APPROACH IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ORGANIZATION

Abstract. The article discusses the process of organization behavior management personnel with the competence approach. Describes the content of leadership competences.

Keywords: head, competence, competence approach, behavior management personnel competency model, motivation to achieve.

Анализ управленческой деятельности в современных организациях и требований к специалистам-менеджерам, подтверждает необходимость в подготовке кадров, способных работать в быстро меняющихся социально-экономических условиях, осуществляя эффективное управление системой человеческих ресурсов. Все это

требует от менеджеров высшего звена достаточно высокого уровня развития профессиональной, управленческой культуры.

Высшим достижением руководителя в управлении поведением персонала организации является такое построение отношений в ней, которое основано на сотрудничестве, взаимопонимании, взаимовыручке при выполнении поставленных задач. Низкий уровень профессионализма руководителя в этой области ведёт к конфликтным ситуациям и в итоге к конфликтам.

Организация управления поведением персонала осуществляется руководителем и органами управления в общей системе управления организацией и системе управления персоналом, является составной частью организаторской деятельности при решении задач. Содержание (элементы, направления) организации управления поведением принципиально не отличается от организации управленческой деятельности.

Последовательность работы органов управления при организации управления поведением, как правило, включает три этапа.

На первом этапе осуществляется выявление форм поведения, связанных с деятельностью, необходимых для реализации целей, стоящих перед организацией. Выбираются характерные формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность организации и определяются модели рационального поведения персонала в соответствии с целями управления организацией.

Второй этап – создание базы данных с информацией о поведении персонала на основе анализа каждого вида деятельности персонала по количественным и качественным составляющим элементам. Рассматриваются только те формы поведения персонала, которые напрямую связаны с его деятельностью: медлительность или подвижность, пассивная или активная деятельность, конструктивные

предложения или постоянные жалобы, способность к организаторской деятельности или боязнь подчиненных.

Цель этапа - создание базы данных с объективной информацией о характерном (ключевом) поведении, а именно, о наличии функциональных форм поведения и о частоте появления дисфункциональных форм поведения. Функциональные формы поведения способствуют рационализации деятельности организации, в то время как дисфункциональные формы поведения не являются рациональными и предполагают необходимость воздействия на персонал для их предотвращения. Очевидно, что функциональные формы поведения необходимо поддерживать и развивать, а дисфункциональные формы поведения требуют осуждения или наказания [1].

На третьем этапе осуществляется разработка модели управления поведением персонала организации.

Целью разработки модели управления поведением персонала является увеличение частоты появления функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных.

Система мер комплексного воздействия на персонал организации включает следующее:

- влияние на изменение установок сотрудников;
- применение альтернативных систем мотивации;
- использование различных методов воздействия на поведение персонала;
- проведение всевозможных тренингов для отработки навыков работ у специалистов и руководителей;
- управление карьерой кадров;
- организационное регламентирование.

Мотивационный механизм в управлении поведением персонала должен быть направлен и стимулировать работника на формирование его профессиональных компетенций.

Одним из способов определения профессиональных и личностных требований к персоналу является разработка системы компетенций. Термин «компетенции» согласуется с такими понятиями, как профессионально-важные качества; профессиональные требования; профессионально-значимые знания, умения и навыки.

В модель компетенций закладываются те базовые свойства, которые определяют успешность человека в деятельности: мотивы, психофизиологические особенности (или свойства), я-концепция, знание, навык.

Современная трактовка этого понятия расширяет его содержание и определяет постепенное внедрение в практику деятельности компаний и управления человеческими ресурсами компетентностного подхода.

Использование компетентностного подхода позволяет более эффективно определять стратегии управления персоналом организации.

Подход, основанный на компетенциях, позволяет увязать в единое целое управление человеческими ресурсами: при подборе персонала, планировании карьеры, оценке исполнения и развитии в грядущие годы.

Интегрируя и развивая подходы Н.В. Самоукиной [2] к описанию основных характеристик компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами организации, выделим перечень групп компетенций, которые используются в отечественной практике:

- корпоративные компетенции;
- менеджерские компетенции;
- профессиональные компетенции;
- компетенции личной эффективности.

Содержание компетенций представляется интересным с точки зрения разработки моделей компетенций руководителя в системе

управления персоналом компании.

В наборе компетенций для руководителя целесообразно представить следующие группы компетенций:

1. Командность
2. Мотивация к достижениям
3. Управленческая деятельность
4. Работа с персоналом (способность к лидерству)
5. Способность влияния на других
6. Эмпатия в общении

В качестве примера, рассмотрим содержание компетенций «Мотивация к достижениям» и «Управленческая деятельность» (Табл. 1, 2).

Таблица 1

Компетенция: МОТИВАЦИЯ К ДОСТИЖЕНИЯМ

Уровни выраженности	Индикаторы поведения
F Уровень некомпетентности	Сосредоточен на задании. Работает упорно, но не стремится к выполнению стандартов успешных сотрудников. Может допускать ошибки.
E Начальный уровень	Старается выполнить работу хорошо и правильно, стремится соответствовать стандартам успешных сотрудников, например, укладывается в бюджет, выполняет план продаж, требования к качеству. Может расстраиваться из-за ненужных потерь, убытков или неэффективности.
D Базовый уровень	Улучшает качество исполнения. Осуществляет изменения в системе или в методах своей работы, делает что-то лучше, быстрее, с меньшими затратами, более эффективно.
C Уровень опыта	Ставит амбициозные цели.
B Уровень Эксперт	Анализирует ошибки. Использует эффективные методы работы.
A Уровень Наставник	Мотивирован на достижение и успех. Вкладывает значительные ресурсы и/или время в улучшение исполнения, пробует что-то новое, добивается

	амбициозных, сложных целей (например, использует инновационные технологии в профессиональной деятельности). Ободряет и поддерживает подчиненных в мотивации на достижение и успех.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таблица 2

Компетенция: УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

Уровни выраженности	Индикаторы поведения
Ф Уровень некомпетентности	Управляет организацией (подразделением, персоналом) на основе интуиции. Часто сталкивается с форс-мажорными ситуациями в работе.
Е Начальный уровень	Управляет организацией (подразделением) на основе оперативного менеджмента. Редко сталкивается с форс-мажорными ситуациями в работе.
Д Базовый уровень	Управляет организацией (подразделением, персоналом) на основе стратегического менеджмента.
С Уровень опыта	Управляет организацией (подразделением) на основе стратегического и инновационного менеджмента.
В Уровень Эксперт	Управляет организацией (подразделением) на основе стратегического и инновационного менеджмента.
А Уровень Наставник	Управляет организацией (подразделением) на основе стратегического и инновационного менеджмента. Передает опыт эффективного управления другим.

Таким образом, характеристика требований к поведению сотрудников с помощью моделирования компетенций, описания и выявления индикаторов поведения – это эффективный инструмент управления персоналом организации.

Список литературы

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. – М.: Экзамен, 2005. – 414 с.
2. Самоукина Н.В. Настольная книга директора по персоналу. – М.: Эксмо, 2009. - 198 с.