

УДК 331.1

Прозорова Гульнара Асхатовна

Магистрант направления менеджмент,
программа подготовки «Корпоративное
управление»
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
Челябинский филиал
Россия, Челябинск
nais567dais@mail.ru

Gulnara A. Prozorova

Magistrant of management, program of
preparation "Corporate governance"
Financial University under the
Government of the Russian Federation
Chelyabinsk branch
Russia, Chelyabinsk
nais567dais@mail.ru

Перевозова Ольга Владимировна

Кандидат педагогических наук,
доцент, профессор Российской академии
естествознания, доцент кафедры "Менеджмент
и маркетинг"
Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации
Челябинский филиал
Россия, Челябинск

Olga V. Perevozova

The candidate of pedagogical Sciences, associate
Professor Russian Academy of natural Sciences,
Professor of Department "Management and
marketing"
Financial University under the
Government of the Russian Federation
Russia, Chelyabinsk

**МАТРИЦА КОНКУРЕНТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
КАК ИНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО
РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

**MATRIX OF COMPETITIVE COMPETENCES
AS A TOOL FOR CORPORATE STAFF
DEVELOPMENT**

Аннотация

В статье обозначена значимость развития конкурентных компетенций у персонала в организации, как для самого сотрудника, так и для местоположения компании на рынке. Выявлена проблема оценки и развития конкурентных компетенций корпоративных сотрудников предприятий в России. Представлены выводы о прогнозе «места положения» сотрудника на карьерной лестнице в компании, в зависимости от наличия или отсутствия у него конкурентных компетенций.

Ключевые слова:

модель компетенций, конкурентные компетенции, развитие персонала, HR, корпоративное управление

Abstract

This article presents insights about the forecast "location" of the employee on the career ladder in the company, depending on the presence or lack of competitive competences. Indicated the importance of developing competitive competencies of staff in the organisation like the employee and for the company location in the market. Identified problem assessment and development of competitive competencies corporate employees in Russia.

Keywords:

competency model, competitive competencies, staff development, HR, corporate governance

Если еще несколько десятков лет назад обычному человеку в качестве сотрудника предприятия достаточно было быть физически выносливым, вовремя приходить на работу и в полной мере выполнять свои должностные обязанности, то в нынешнем, «информационном» XXI веке, это лишь базовые условия для рядового работника. Недаром говорят: «Кто владеет информацией, тот владеет миром». Сейчас конкурентные компетенции – это конкурентное преимущество современного

сотрудника. Вследствие чего персоналу приходится постоянно поддерживать и развивать уровень знаний как профессиональных, так и общей эрудиции.

По этой причине в каждой уважающей себя компании должна разрабатываться модель компетенций для отбора, оценки и прогноза персонала. Модель компетенций – полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций. В мире есть две компании, которые профессионально занимаются этим вопросом *Lominger* и *Saville Consulting*. В России же либо используют разработки этих компаний или же разрабатывают собственные модели. И какой бы путь разработки модели компетенции не выбрала бы организация, необходимо всегда помнить одну очень важную вещь: модель конкурентных компетенций должна быть понятна и удобна для реализации поставленных целей оценки. То есть если компетенции сформулировать в обобщенных терминах и не конкретизировать (на уровень наблюдаемых поведенческих индикаторов), и если внести в модель недостаточно квалификационных и много трудно контролируемых конкурентных компетенций, она не будет приносить необходимых результатов.

В России выбор инструментов оценки имеет свои сложности. К сожалению, в нашей стране современная психологическая наука крайне редко применяется в бизнесе [1].

Чаще всего рекрутеры просто используют методы заимствованные из психологии и психиатрии, иначе говоря, методики, которые лишь прогнозируют общепсихологическое состояние человека. Например, методика цветových выборов Люшера, тест Роршаха, фигурный тест Торренса и прочие методики. Все это активно применяют для оценки и отбора соискателей, несмотря на то, что на сегодняшний день нет обоснованных данных, связывающих результаты этих методик и рабочую эффективность человека.

По той же причине в России по-прежнему часто применяются устаревшие западные методики, подобные опроснику Кетелла [2].

Еще одна проблема – в России нет собственной статистической базы наблюдения за теми людьми, поведение которых мы пытаемся прогнозировать. Во всех развитых странах, вот уже более 50-ти лет, ведется непрерывное наблюдение и сбор данных о поведении сотрудников во время рабочего процесса, их профессиональных качествах, личностных предрасположенностях, эффективности

работы, на основе полученных данных не прекращается совершенствование оценочных параметров и инструментов. Исключением является Россия.

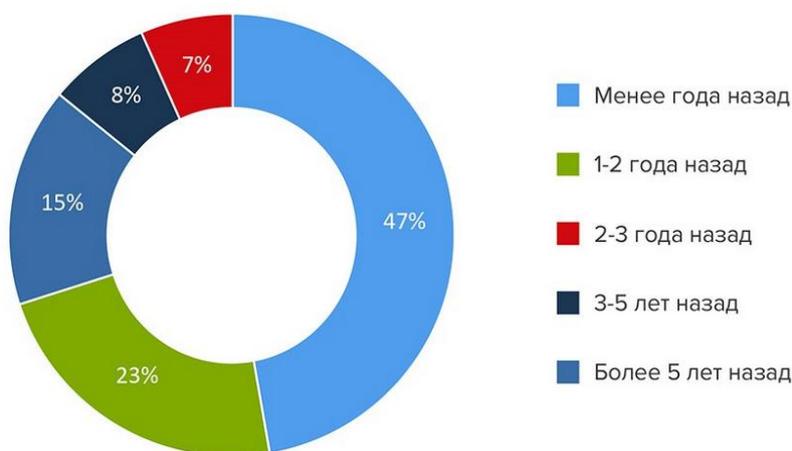
Мы не можем похвастаться «нормативными группами» для оценки – в разрезе разных профессий, отраслей, позиций и т.п. Нам не от чего отталкиваться, кроме как от методик, апробированных для России, западными специалистами. Однако, благодаря таким апробациям, на сегодняшний день нам доступны многие качественные инструменты оценки — как дистанционные (опросники, тесты), так и очные (стандартизированные центры оценки). Главное – выбрать то, что наилучшим образом оценивает важные для компании индикаторы поведения.

Для Российских компаний модель компетенций – явление относительно новое. Работодатели только начинают это изучать и пытаться применять.

Это подтверждает проделанное в 2016 году российской компанией интернет-рекрутмента – HeadHunter совместно с международной консалтинговой фирмой SEB SHL Talent Measurement Solutions исследование крупных компаний Российского рынка.

Они изучили этот вопрос и опросили 581 компанию, чтобы узнать, как они работают с моделями компетенций. Они выяснили, что только у 23% опрошенных (рис.1), модель компетенций существует более 3 лет.

Как давно вы разрабатывали/актуализировали модель?



База — 208 респондентов.

Рисунок 1 – Срок существования модели компетенций в компании

Тогда как по данным журнал Fortune и консалтинговой фирмы Aon Hewitt более чем 74 % зарубежных компаний применяют модели компетенций.

Причем в ходе проведенного исследования выяснилось, что российские компании используют модель компетенций, в основном, для найма персонала. 89% из 196 компаний ответивших на этот вопрос (рис.2).

Для чего вы используете модель компетенций?

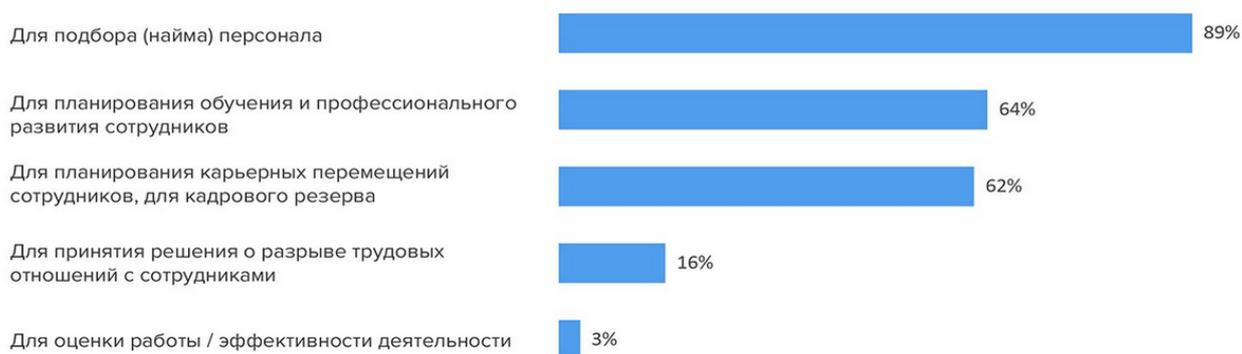
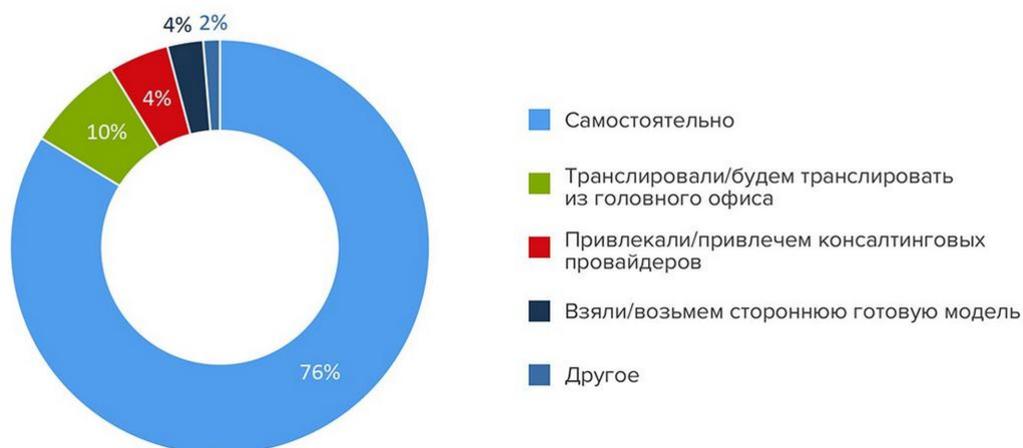


Рисунок 2 – Цель использования модели компетенций

Однако, компании готовы не только заимствовать уже имеющиеся модели компетенций, но и разрабатывать их самостоятельно (рис.3).

Как вы разрабатывали или планируете разрабатывать модель компетенций?



База — 279 респондентов.

Рисунок 3 – Разработка модели компетенции

Компаниям, использующим модель компетенций, «открывается» видение того, что им понадобится в будущем, появляется возможность долгосрочно планировать необходимые кадровые ресурсы.

Сотрудникам становится ясно, от каких качеств и умений, то есть конкурентных компетенций, зависит их продвижение по карьерной лестнице. А работодателям видно, какие компетенции сотрудников необходимы их компании.

В этой связи нами предпринята попытка разработать собственную авторскую методику по возможностям изучения и измерения компетенций сотрудников в компании.

Прежде, чем разработать матрицу компетенций, мы детально изучили такое явление как кадровая конкурентоспособность и ее базовое формирование в вузовской системе подготовки управленческих кадров [3, 4]. Исходя из полученных материалов, нами была сформирована матрица для оценки конкурентных компетенций.

Матрица «Оценки конкурентных компетенций» (рис.4) дает возможность прогнозирования потенциала сотрудника в целом ряде важнейших областей.

Замечание: Набор типов представляет собой полезное обобщение вариантов поведения. Матрица включает четыре кластера.

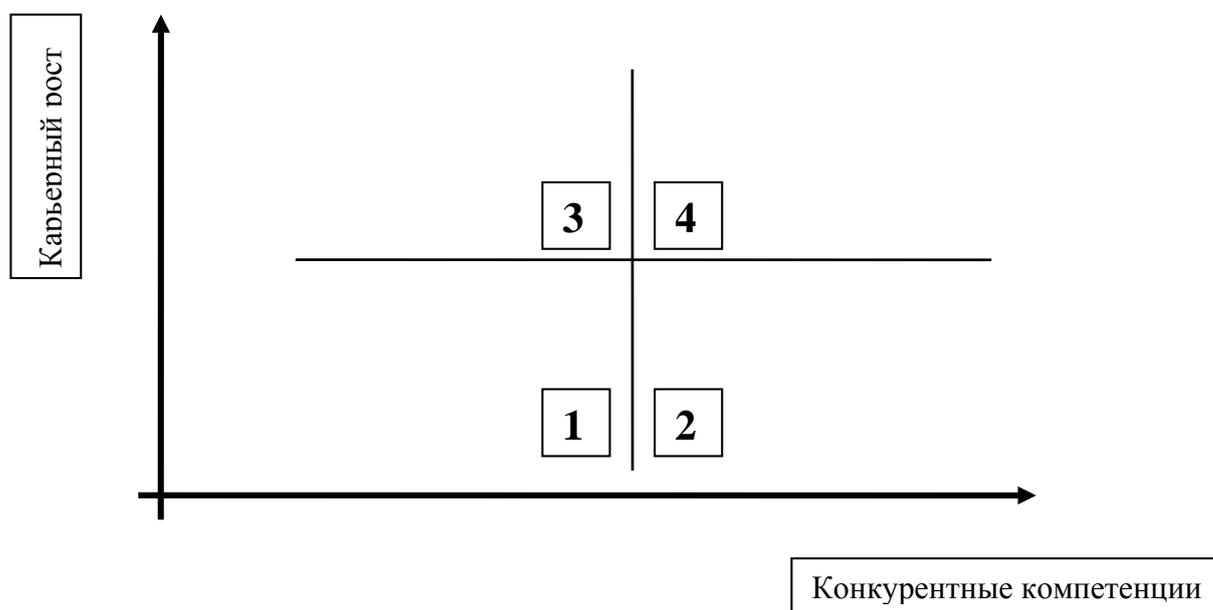


Рисунок 4 – Авторская матрица «Оценки конкурентных компетенций»

Данная матрица наглядно показывает, как наличие конкурентных компетенций у сотрудников влияет на их карьерный рост в корпорации (прямая зависимость).

1. В первый квадрат входят сотрудники, которые явно не стремятся к карьерному росту, возможно, они считают, что ваша компания для них «временное убежище», возможно, это происходит в силу их личностных качеств. Они испытывают страх к переменам и возможной возлагающейся ответственности. Иными словами неперспективные, неамбициозные работники, не стремящиеся к карьерному росту – «Амебы». Руководителю при наблюдении в своем коллективе таких сотрудников, необходимо проводить обучающие тренинги, предоставлять возможность таким сотрудникам участвовать в общих собраниях, предоставлять возможность высказывать свое мнение о работе компании, поручать на исполнение небольшие проекты. Таким образом мотивировать сотрудников и повышать их уверенность в своих профессиональных качествах.

2. Во втором квадрате весьма активные, трудолюбивые работники, с высоким конкурентным потенциалом, но еще не достигшие высокого карьерного роста. Они склонны быть скромными и сдержанными в том, что касается их достижений. Им придают энергию четко поставленные цели. Им нравится командная среда, в которой имеется четкое понимание того, что и каким образом они должны достичь. Их энергичность, организованность и целеустремленность могут оказаться очень полезными для обеспечения своевременного достижения командных целей – квадрат «Террариум». Руководителю в случае наличия таких работников, необходимо их всячески поддерживать в профессиональной деятельности. Давать возможность вести важные проекты, предоставлять в подчинение менее опытных сотрудников, проводит различные конкурсы, позволяющие сотрудникам показать все свои знания и навыки.

3. Сотрудники из квадрата три приложат все усилия для достижения результатов, когда им дано четкое представление о направлении движения и целях. Они лучше всего работают с руководителями, которые могут управлять ожиданиями и требованиями заинтересованных сторон и которые обеспечат понимание всех требований и проблем до начала работ. Они предпочитают работать в организационных культурах, где избегают избыточного анализа или дебатов по поводу образа результата и стратегии. Они эффективнее всего работают в атмосфере, где не слишком важно выстраивать отношения и поддерживать широкий круг общения. Они хорошо справляются в ситуации, когда поддержка от коллег отсутствует. Проекты, не продуманные тщательно с самого начала, становятся серьезным испытанием для их гибкости и устойчивости к трудностям. Работники без

явных лидерских и конкурентных качеств, не заслуженно получившие высокое положение в компании – «Ефрейторы». Руководители должны рационально оценивать компетенции своего персонала, соблюдать дисциплину и деловую этику, не допускать на вышестоящие должности людей по личной договоренности, если известно, что это не квалифицированный человек, с недостаточным набором конкурентных компетенций.

4. Сотрудники из квадрата четыре, заняв роль лидера, они привнесут в команду большое желание добиться результата, совмещенное с организованным подходом к выполнению работ. Они добросовестно и энергично стремятся к достижению целей. Они предпочитают стабильную рабочую атмосферу, в которой могут получить ясное представление о цели и способах её достижения. Перспективные, квалифицированные специалисты, достигшие высоких результатов, и занявшие лучшее положение компании – квадрат «Космос». Руководитель, проанализировав конкурентные компетенции человеческих ресурсов своей организации, выявляет сотрудников входящих в квадрат четыре. Далее, на свое усмотрение, допускает их в высший менеджмент компании и затем уже посредством различных методик совместно решаются вопросы разработки конкурентной стратегии организации.

Выводы, сделанные при помощи матрицы «Оценки конкурентных компетенций», помогут высшему менеджменту выявить сотрудников, имеющих ярко выраженные конкурентные компетенции, способных на лидерские роли при взаимодействии в команде, для прогнозирования управления изменениями, а так же для прогнозирования синергии, проявляющейся при работе индивида в различных корпоративных культурах.

Список использованных источников

1. Лайл М., Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ. М: НИРРО, 2005. – 384 с.

2. Демьянченко Н.В. Компетенция персонала как основа формирования конкурентных преимуществ организации в постиндустриальной концепции менеджмента. Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2009. № 4-2. С.99-106

3. Львов Л.В., Перевозова О.В. Феномен конкурентоспособности в профессиональном образовании менеджеров / Мир науки, культуры, образования. 2010. № 1. С. 169-178.

Научный журнал «Бизнес и общество» №3 (15), 2017
ISSN 2409-6040

4. Перезозова О.В. Экономические потери организаций реального сектора бизнеса вследствие недостатков профессионального образования менеджеров / в сборнике: Финансовая политика инновационного развития России: проблемы и пути решения. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Ответственный редактор И.А. Белолипцев. 2015. С. 54-57.