

Шабурова А.В.

канд. экон. наук, доцент кафедры
экономики землеустройства и недвижимости
Сибирской государственной геодезической академии

КОМПЕТЕНТНОСТЬ РАБОТНИКОВ: ОЦЕНКА И УПРАВЛЕНИЕ

*КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА
ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ*

Компетентностный подход зародился в 80-х гг. за рубежом в условиях новой информационной среды, инноваций и развивающейся глобализации. Понятие компетентности получило такую известность, потому что по своей сути оно относится к показателям труда.

В научной среде полемика в отношении сходства и различия понятий «компетентность» и «компетенция» начались несколько лет назад и не прекращаются до сих пор.

«Компетентность» и «компетенция» — термины, которые широко используются как синонимы. Но Ч. Вудрафф (1) уверен, что слово «компетентность» следует использовать для того, чтобы сказать и о способности компетентно выполнять какую-то работу или ее часть, и о совокупности поступков, которые человек для этого совершает. Поэтому он считает, что для того, чтобы избежать недоразумений и путаницы, необходимо различать эти термины.

Компетентность и компетенция

По мнению Ч. Вудраффа, компетентность — это относящееся к

человеку понятие, которое говорит об аспектах поведения, стоящего за компетентным выполнением работы.

Компетенция — это относящееся к работе понятие, которое говорит о сфере профессиональной деятельности, в которой человек компетентен.

Компетентность работника — это, по мнению автора, способность к эффективной реализации в практической деятельности специальных профессиональных знаний, обусловленных мотивацией, личностными качествами работника, что, в свою очередь, определяет качественное выполнение своих функций как в нормальных, так и в экстремальных условиях.

Компетенция работника — это некоторое рациональное сочетание знаний, навыков, способнос-

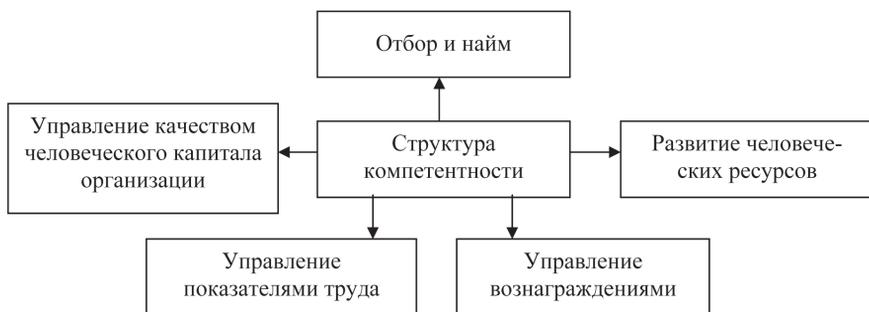


Рис. 1. Интегрированное управление человеческими ресурсами на основе факторов компетентности

тей, необходимых ему для выполнения работы¹.

Понятие компетентности лежит в самой основе управления человеческими ресурсами и прямо связано с основной его целью — приобретать и развивать высококомпетентных работников, которые будут легко достигать целей и, таким образом, вносить максимальный вклад в достижение целей предприятия.

Язык компетентности и существование структуры компетентности может быть основанием для интеграции видов деятельности, связанных с человеческими ресурсами, и достижения логически последо-

вательного подхода к управлению работниками. Элементы управления человеческими ресурсами, интегрированные вокруг структуры компетентности, показаны на рис. 1 (2). В модель, предложенную М. Армстронгом, автор добавил блок «управление качеством человеческого капитала организации». Из рисунка видно, что, формируя ту или иную структуру компетентности, мы влияем на качество человеческого капитала через функциональное качество труда.

компетенция
 работника —
 это некоторое
 рациональное
 сочетание знаний,
 навыков, способностей,
 необходимых ему
 для выполнения работы
 управление персоналом

¹ Заметим, что в последнее время слово «компетенция» чаще употребляется в другом значении, производном от лат. *competens* — соответствующий — то есть совокупность полномочий, которыми обладают или должны обладать определенные должностные лица (или органы) согласно законодательству и (или) внутренним документам компании (уставам, положениям и т.п.) — прим. ред.

формируя ту
или иную структуру
компетентности,
мы влияем на качество
человеческого капитала
через функциональное
качество труда

**Компетентность руководителя
и специалиста —
в чем разница?**

Автором предлагаются модели компетентности руководителей, специалистов и рабочих.

Модель компетентности руководителя и специалиста включает:

- знания;
- стиль поведения;
- инженерно-организационную составляющую;
- административно-организационную составляющую;
- отношение к подчиненным;
- отношение к себе;

— качества ума (аналитичность и скорость принятия решения, рассудительность и дальновидность, чувство юмора, логичность, способность к обобщению, оригинальность мышления, воображение).

Разница между моделями руководителя и специалиста будет заключаться в степени выраженности того или иного качества и его весомости (см. табл. 1).

Оценку компетентности руководителей и специалистов целесообразно осуществлять по формуле (3)

$$K_{\text{ком}} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1.0 \quad (1)$$

где $K_{\text{ком}}$ — уровень компетентности конкретной категории персонала;
 i — 1, 2, ..., n — количество экспертов;

j — 1, 2, ..., 7 — количество оцениваемых качеств персонала;

α_j — весомость j -го качества персонала (табл. 1);

β_{ij} — оценка i -м экспертом j -го качества персонала по пятибалльной системе;

Таблица 1

Весомость качеств модели компетентности

Качество персонала	Весомость качества	
	Специалист	Руководитель
Знания	0,25	0,25
Стиль поведения	—	—
Инженерно-организационная составляющая	0,40	0,25
Административно-организационная составляющая	0,05	0,15
Отношение к подчиненным	0,05	0,10
Отношение к себе	0,05	0,05
Качества ума	0,2	0,2
Итого	1,0	1,0

казывает, что высокий уровень компетентности работников не всегда соответствует высокому качеству человеческого капитала. Интеллектуальный капитал представляет собой трудовой потенциал, реализованный и закрепленный за компанией.

К человеческому капиталу Т. Стюарт относит одну из четырех категорий персонала, представленных на рис. 2 (4).

В 1-ю группу не попали низкомотивированные представители неквалифицированного труда. Предполагаемые затраты предприятия на зарплату такого персонала следует заменить затратами на автоматизацию процесса.

Во 2-ю группу входят квалифицированные рабочие, контролеры и служащие с низкой мотивацией. Затраты предприятия на содержание такого персонала определяются объемом средств на заработную плату и услуги.

В 3-ю группу входят высокомотивированные работники с узкоспециализированными, точно определенными функциями. Затраты в

политика кадровых
инвестиций является
доминирующей
в области стимулирования
трудовой деятельности
работников
производственной
сферы

данном случае складываются из расходов на повышение квалификации или на оплату привлеченных работников со стороны.

4-я группа — настоящие профессионалы, обеспечивающие конкурентоспособность компании. Именно они составляют фонд предприятия. Вложение средств в обучение, вознаграждение, организацию рабочих мест для данной категории относится к кадровым инвестициям, а не издержкам. Именно политика кадровых инвестиций, а не политика роста зарплаты, является доминирующей в области стимулирования трудовой деятельности работников производственной сферы.

Управление компетентными работниками

Приобретенные компетентности не принесут никакой пользы, если работники не заинтересованы реализовать их с максимальной отдачей. Это и является основной целью управления человеческими ресурсами предприятия (4).

Управление же компетенциями обеспечивает организацию теми из них, которые необходимы для реализации ее стратегии и отражает:

— владение системой знаний, навыков и умений, необходимых не только непосредственно для производительного труда, но и для всестороннего подхода к процессу и результатам труда;

— развитие профессионального, интеллектуального, физического капитала работника, его профессиональных и личностных качеств, позволяющих в дальнейшем, в

соответствии с возрастающими требованиями, адекватно ответить на новое содержание профессиональной деятельности.

Для оценки уровня компетентности работников может быть использована следующая шкала: негативный уровень, уровень понимания, базовый, сильный и лидерский уровень. Суть оценки состоит в следующем: эксперты дают оценку в баллах каждой ключевой компетенции и определяют ее фактический уровень.

В настоящее время очень перспективна технология оценки компетенций, которая называется «ассесмент центр»³. Этот метод намного достовернее всевозможных опросников и психологических тестов, так как он предполагает моделирование рабочих ситуаций.

Оценка по методу «ассесмент центра» позволяет сделать индивидуальный «профиль» каждого участника, а также «профиль» целого подразделения, обобщающий характеристики его сотрудников. Полученные «профили» зададут парадигму для дальнейшего развития персонала предприятия. Стоит отметить, что в данном случае развитие персонала компании фактически означает

для оценки степени

компетентности

работников может быть

использована следующая

шкала уровней:

- 1) негативный;
- 2) понимания; 3) базовый;
- 4) сильный; 5) лидерский

движение предприятия вперед — в направлении, заданном его стратегией.

Литература

1. Woodruffe C. Competent by any other name // Personnel Management. — 1991. — September. — P. 30-33.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2005.
3. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. — М.: Дело, 2002. — 448с.
4. Базадзе Н.Г. Управление персоналом: учебное пособие. — М.: Доброе слово, 2004.

рл

³ Ассесмент-центр (от англ. *assessment* — оценка, *centre* — центр), что в буквальном переводе означает «центр оценки», фактически — процедура, обеспечивающая точную и объективную оценку реальных навыков и потенциальных возможностей сотрудников — прим. ред.