Ссылка для цитирования этой статьи:

Селиванова Е.В. Особенности применения компетентностного подхода в некоммерческой организации на примере многофункциональных центров // Human Progress. 2019. Том 5, № 1. URL: http://progress-human.com/images/2019/Tom5_1/Selivanova.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.151.5

УДК 331.108.26

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ

Селиванова Елена Владимировна
Магистрант направления «Управление персоналом» ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

elenka_13_13@mail.ru
ул. 8-е Марта, 62-455,
г. Екатеринбург, РФ, 620219
+7(343) 221-17-57

Аннотация. Статья посвящена рассмотрению применения компетентностного подхода в системе управления персоналом в некоммерческих организациях на примере многофункционального центра. Актуальность темы доказывается тем, что в современных условиях компании могут реализовать бизнес-стратегии только при наличии высококвалифицированного персонала, который мотивирован и вовлечен в процесс их реализации. Автор определяет принципы управления персоналом, которые охватывает концепция компетентностного подхода; отличия компетенции от физических активов; условия, которые необходимы для создания эффективной системы непрерывной профессиональной подготовки персонала. В статье также выявляются особенности применения компетентностного подхода на трех уровнях системы управления: макро-, мезо- и микро- уровнях; подчеркивается значимость профессиональных стандартов в развитии профессиональной компетентности персонала. Изучая вопрос оценки персонала в многофункциональной центре, автор выявил, что карьерный рост в учреждении основан на отборе кандидатов с помощью технологии интервьюирования с директором учреждения в процессе встречи в Skype. Автор предложил использовать метод 360 градусов, провел сравнение результатов оценки по двум вариантам оценки компетенций персонала, выявил более высокую результативность предлагаемого метода, с также его ограничения.

Ключевые слова: компетентностный подход; управление персоналом; многофункцио-

нальные центры; оценка персонала; некоммерческие организации.

JEL коды: M 12; M 50.

Введение

Экономика России быстро развивается, и, как следствие, появляется все больше предприятий, которым приходится существовать в условиях серьезной конкуренции. Именно поэтому важно постепенно изменять деловую среду деятельности организации. Деловая среда деятельности организации может измениться в результате воздействия двух групп факторов:

- модернизация законодательной базы в экономической сфере;

- модернизация системы управления на российских предприятиях.

Формирующиеся условия жесткой конкуренции требуют даже от некоммерческих организаций формирования более амбициозных целей, а также разработки новых стратегий развития. Такого рода действия направлены на то, чтобы удержаться на рынке и выжить [1].

Очевидным является в данном случае то, что реализовать свои бизнес-стратегии организация может только при наличии высококвалифицированного персонала, который мотивирован и вовлечен в процесс реализации новых стратегий. При этом особое внимание уделяется личностному потенциалу персонала, который выступает ключевым фактором повышения эффективности организации в условиях активного развития внешней среды.

Именно компетентностный подход стал важной и неотъемлемой частью в процессе управления персоналом в организации [2]. Ведь в современном мире при динамичном развитии экономики компетентность персонала, то есть наличие определенных знаний, навыков и умений, позволяет выполнять определенные виды работы в организации.

В качестве основной особенности, которую можно выделить при управлении персоналом, выступает переход от оперативных проблем кадровой специфики к задачам наиболее высокого уровня. В современных динамичных условиях не хватает просто обучать сотрудников, а также сформировать какие-либо правила поведения сотрудников, но очень важно осуществлять эффективные действия, направленные на вовлечение персонала в трудовую деятельность, мотивировать его и, тем самым, повышать эффективность деятельности организации в общем.

В результате областями применения компетентностного подхода можно выделить целые процессы, направленные на совершенствование деятельности организации при помощи повышения продуктивности деятельности сотрудников и их поведения [3].

Целью настоящей статьи является сравнение различных вариантов оценки компетенций персонала на примере многофункционального центра.

Применение компетентностного подхода к оценке работников многофункционального центра

Сегодня организации придерживаются компетентностного подхода в управлении персоналом, но при этом в центре системы стоит компетенция сотрудников, на которой уже выстраиваются все остальные функции персонала [4].

По своей сути концепция компетентностного подхода представляет собой интегрированную концепцию, которая и формулирует главные принципы управления персоналом. К таковым принципам можно отнести:

– принцип системности: использование компетентностного подхода в управлении персоналом должно основываться на целях, задачах, процессах управления персоналом, связанных в единое целое, и должно быть ориентировано на краткосрочные и долгосрочные цели организации;

– принцип комплексности: разработка тактических и стратегических решений при использовании компетентностного подхода должна осуществляться с учетом взаимосвязей между различными областями и аспектами управления персоналом;

– принцип актуальности: деятельность в области использования компетентностного подхода в управлении персоналом должна соответствовать кадровой ситуации, предлагать решения текущих кадровых проблем организации, основываясь на лучшем опыте и современных научных разработках;

– принцип непрерывности: деятельность в области использования компетентностного подхода в управлении персоналом должна быть направлена на постоянное обучение и развитие сотрудников с целью повышения производительности труда, наращивания потенциала для роста и развития на протяжении всего периода работы в организации;

– принцип преемственности: доминирующие ценности, уникальные знания, навыки и опыт, приобретенные сотрудниками организации, должны распространяться внутри нее для улучшения результатов работы, сохранения и повышения ее конкурентных преимуществ;

– принцип опережающего развития: расширение профессионального кругозора и компетенций сотрудников для создания запаса знаний, навыков и умений, которые могут потребоваться при решении сложных задач или нестандартных задач предприятия в будущем;

– принцип саморазвития: создание условий для самообучения и самовыражения работников для усиления механизмов внутреннего развития, обеспечивающих рост мотивации к эффективной работе, повышение удовлетворенности работой, более полное раскрытие профессионального и личностного потенциала;

– принцип эффективности: результаты деятельности по использованию компетентностного подхода в управлении персоналом должны обеспечивать необходимый уровень достижения экономических, организационных и социальных эффектов, способствуя, тем самым, повышению эффективности деятельности организации [5].

Формирование системы управления персоналом происходит вокруг модели компетенций [6, 7]. Именно модели компетенций формируют целые системы координат, с опорой на которые происходит процесс определения максимально эффективных работников из всего персонала организации. Когда осуществляется процесс разработки компетентной модели, то в основу ложатся самые важные компетенции, которые и будут формировать функциональные блоки [8, 9]. Такого рода модель дает возможность привести к единым унифицированным требованиям, предъявляемым сотрудникам, а также сформировать единые стандарты поведения сотрудников [10].

Организация способна конкурировать в случае наличия у нее «компетенции, охватывающей разрабатываемые продукты», так именно умение руководителей правильно использовать имеющиеся компетенции сотрудников в целях повышения эффективности деятельности организации позволяет организации максимально быстро приспосабливаться к новым сформировавшимся условиям.

Стоит заметить, что компетенция отличается от физических активов тем, что они состариваются, а компетенция растет и набирает оборот по мере своего обмена и использования. Компетенцию можно применять для проникновения на новый рынок, а также в случае диверсификации [1].

Создание эффективной системы непрерывной профессиональной подготовки зависит от ряда необходимых условий:

- наличие предприятий, заинтересованных в подготовке компетентных специалистов в рамках социального партнерства «государство - организация - университет»;

- наличие региональной образовательной сети, в которую входят учебные заведения всех уровней профессионального образования;

- создание условий для единого интегрированного информационного пространства между всеми участниками системы непрерывного профессионального образования.

Модель системы управления персоналом в организации подразумевает постоянное взаимодействие всех подразделений организации, всего персонала. В связи с этим в каждом подразделении подразумевается наличие определенных компетенций персонала [11]. Таким образом, в процессе взаимодействия сотрудников происходит тесная работа между иерархическими уровнями организации. Так, высокий уровень адаптируемости системы в изменяю-

щихся условиях внешней среды позволяет ей быть более гибкой и открывает возможности реализовывать различные программы обучения персонала.

По своей структуре иерархическая система может быть представлена в виде трех уровней системы управления. Каждый из уровней отличается своими особенностями.

На макроуровне необходимо заниматься выявлением потребностей в развитии определенных кадров, их знаний и компетенций, которые соответствуют определенным секторам экономики. Помимо этого, развитие компетентности персонала базируется на формирующихся связях между учебными заведениями и организациями, которые основываются на партнерских отношениях в рамках социального партнерства.

На мезоуровне больше всего процесс компетентностного развития основывается на расширении и развитии образовательного уровня персонала, то есть на постоянном повышении квалификации, подготовке и переподготовке. В данном случае речь идет не только о формировании какой-либо системы образования, но и ее постоянном совершенствовании и адаптации под складывающиеся условия развития экономики с учетом специфики социально-экономического развития определенного региона.

Такая же ситуация наблюдается и в многофункциональных центрах, которые будут осуществлять дополнительные мероприятия по подготовке кадров согласно профессии.

К процессу подготовки персонала предъявляются достаточно строгие требования со стороны внешней среды. В первую очередь, требования формируют социальные заказы на обучение, подготовку и переподготовку или повышение квалификации сотрудников, что требует система развития определенной организации, которая внедряет систему развития профессиональных навыков персонала.

Стоит отметить, что в разрезе изучения и развития профессиональной компетентности персонала важно обращать внимание на рост значимости профессиональных стандартов.

В соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации профессиональный стандарт является характеристикой квалификации, необходимой работнику для выполнения определенного вида профессиональной деятельности.

В свою очередь, профессиональные стандарты разрабатываются и применяются в соответствии с правилами, утвержденными Постановлением Правительства Российской Федерации от 22.01.2013. №23 «О правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов». Уровень эффективности функционирующей системы развития персонала заключается в том, чтобы максимально правильно и точно определить потребность в персонале определенной компетенции и с определенными профессиональными навыками.

Согласно имеющимся базовым знаниям в области той или иной профессии принимается определенное решение относительно направления обучения персонала: обучение, подготовка или переподготовка, повышение квалификации. При этом обучение может быть как стандартной формы – в учебных заведениях, так и дистанционной. В процессе обучения сотрудники приобретают новые знания, повышают свою компетентность.

В многофункциональных центрах можно говорить о реформе, которая повлекла за собой изменения в системе управления персоналом организации. В соответствии со Стратегией развития информационного общества в Российской Федерации, утвержденной Президентом Российской Федерации 7 февраля 2008 года, повышение эффективности государственного управления и местного самоуправления должно осуществляться путем повышения качества взаимодействия гражданского общества и бизнеса с государственными органами, а также повышения качества и эффективности предоставления государственных услуг.[1]

В рамках реформы была проведена работа по регулированию деятельности государственных исполнительных органов по предоставлению услуг населению, а также по созданию сети многофункциональных центров для предоставления государственных и муниципальных услуг, перевода государственных услуг в электронную форму, и разработаны механизмы управления и стимулирования реформирования всей системы предоставления государственных услуг.

Многофункциональный центр не является технологическим проектом: он осуществляет комплексную трансформацию подхода государственных служащих к работе с клиентами, а также обеспечивает сотрудников всеми необходимыми инструментами для качественной работы с заявителями, создавая новую технологию предоставления государственных услуг.[2]

Рассматривая вопрос о личностном и карьерном росте в учреждении, было выявлено, что отбор кандидата на должность руководящего уровня происходит с помощью интервьюирования с директором учреждения в процессе Skype-встречи. Таким образом, личные и профессиональные компетенции кандидата оценивает руководитель, который лично не наблюдал за выполнением рабочих обязанностей.

В ходе очередного собеседования с операторами, претендующими на должность ведущего оператора, в качестве эксперимента было предложено одновременно опробовать принцип оценки персонала по методу «360 градусов».

[1] Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации. Утверждена Президентом РФ 07.02.2008 г. № Пр-212.
[2] Совершенствование государственного управления. Портал Административной реформы. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://ar.gov.ru/gos_uslugi_03_mfc_info/index.html. (Дата обращения 02.01.2019).

Оценка по методу «360 градусов» дает возможность проанализировать поведенческие, личностные и профессиональные качества сотрудника на основе опроса людей, которые непосредственно связаны с ним в различных рабочих сферах и ситуациях.

В данном случае в качестве оценщиков были выбраны специалисты, имеющие разносторонние контакты с сотрудниками:

- высший сегмент (непосредственный руководитель филиала);
- боковой внутренний сегмент (коллеги).

Оценка производилась методом опроса на бумажных бланках. Необходимо было по шкале от 0 до 5 оценить компетенции кандидата. При оценке представлялись следующие требования к позиции кандидата по компетенциям:

- коммуникация и влияние;
- умение работать в команде;
- умение организовывать и планировать;
- аналитическое мышление;
- стрессоустойчивость.

Оценивались три кандидата на вакантную должность: «А», «В», «С». Каждого из трех кандидатов оценивали непосредственный руководитель филиала и коллеги кандидатов (операторы). Результаты представлены в суммарном соотношении оценок и приведены в на рисунках 1,2 и 3.

Рис.1: Оценка компетенций сотрудника «А»

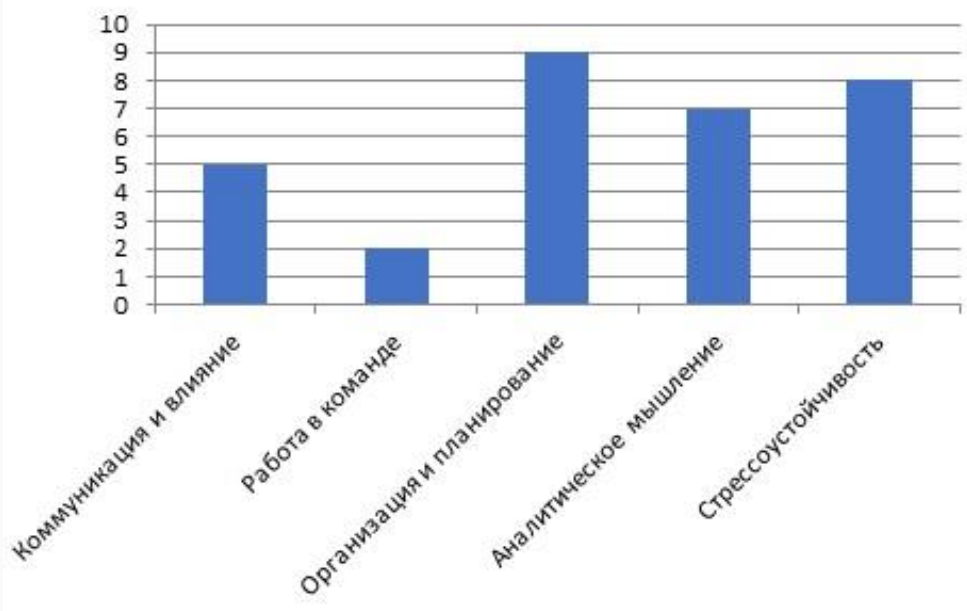


Рис.2: Оценка компетенций сотрудника «B»

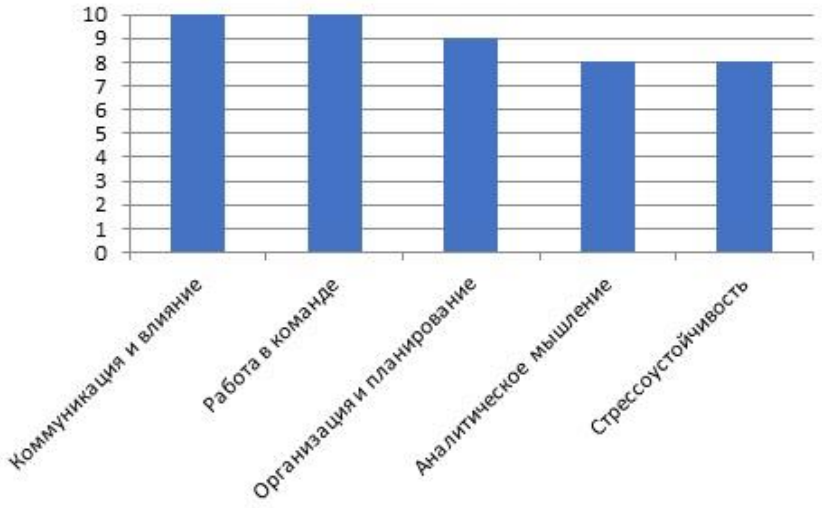
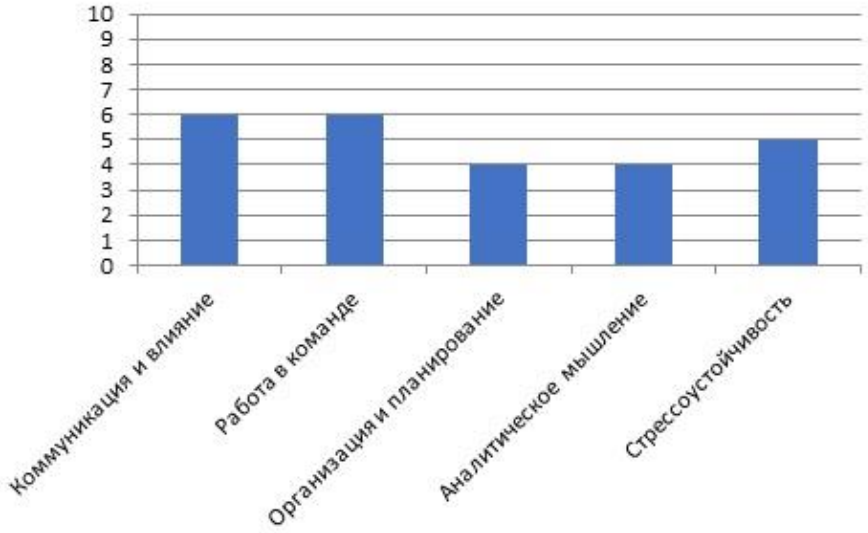
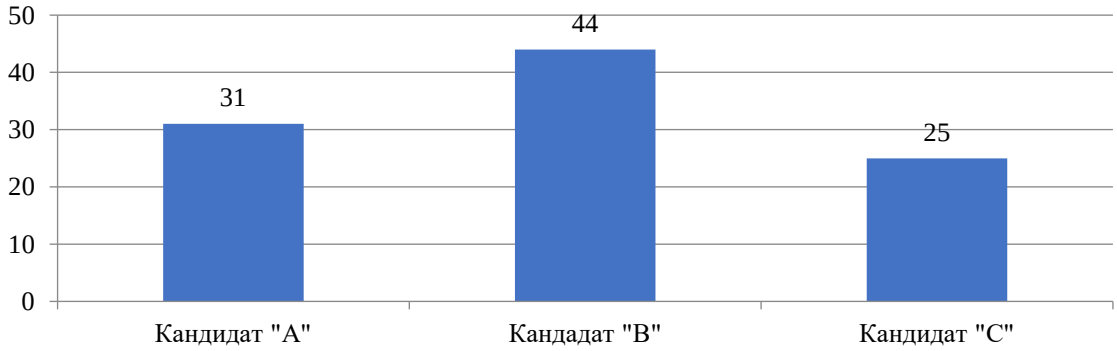


Рис.3: Оценка компетенций сотрудника «C»



Общий (суммарный) балл каждого из кандидатов приведен на рисунке 4.

Рис.4: Общий балл по каждому участнику оценки из максимальных 50 баллов.



Представленные результаты показывают, что наиболее достойным кандидатом на должность «ведущего оператора», по мнению коллег сотрудников и руководителя подразделения, в котором работают специалисты, является кандидат «В».

По результатам интервью предпочтение было отдано кандидату «А». При собеседовании данный кандидат проявил коммуникабельные навыки и знание необходимых регламентов в работе. Однако устное собеседование не помогло выявить такой фактор, как внутренние взаимоотношения в коллективе.

Как и любая система опроса, метод 360° имеет свои подводные камни, способные свести к минимуму объективность оценки. Каждый рабочий коллектив строится на взаимоотношениях между сотрудниками, этот аспект оказывает воздействие на правдивость оценивания. Например, при тестировании руководителя у подчиненных может возникнуть небезосновательная тревога по поводу последующего «разбора полетов». Страх испортить отношения с начальством и даже потерять работу может привести к тому, что результаты оценки буду явно завышенными. К недостаткам методики можно отнести также необходимость предварительной подготовки к проведению опроса и трудоемкость процесса обработки информации. Однако и недостатки действующего метода оценки кандидатов на управленческие должности очевидны: мы понимаем, что собеседование с директором является недостаточно эффективным.

Заключение

На микроуровне компетентностная система развития персонала ориентирована на то, чтобы воплощать в реальность цели и принципы развития профессиональной компетенции персонала, которые описывают макро- и мезоуровни. Но при этом вся система компетентности персонала должна быть выстроена таким образом, чтобы не только подготавливать будущие кадры, но и повышать уровень квалификации текущего персонала организации. Такого рода система развития персонала предусматривает обучение не только производственного персонала организации, но и руководящего. Внедрение и активное использование в организации системы компетентностного развития позволит не только повышать уровень квалификации сотрудников, но и будет обеспечивать рост показателей эффективной деятельности организации, что в свою очередь позволит формировать конкурентные преимущества организации на рынке.

Для исследуемого многофункционального центра необходима сбалансированная система оценки уровня компетентности персонала организации, которая является основным инструментом, направленным на развитие уровня профессиональных навыков персонала.

Такого рода компетентностная система дает возможность оценивать систему управления персоналом в организации, а также оценить уровень развития персонала. Сбалансированная система оценки компетентности персонала опирается на методы и модели, которые позволяют выявлять взаимосвязь между различными факторами, которые оказывают влияние на управление персонала в организации. Она также помогает наиболее точно определить потенциал сотрудников, которые достойны двигаться по карьерной лестнице.

Литература

1. Mitchelmore, S.; Rowley, J. Entrepreneurial Competencies: A Literature Review and Development Agenda // International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2010, № 16(2). С.: 92-111. DOI: 10.1108/13552551011026995.

2. Mirabile, R.J. Everything you wanted to know about competency modeling // Training & Development, 1997, С. 73+.

3. Бачин, Д.А. Модель компетенций в управлении персоналом // Современные научные исследования и инновации. 2015. No 3-3 (47). С. 82-85.

4. Кречетников, К.Г. Использование модели компетенций в управлении персоналом // Наука и современность. 2015. No 35. С. 196-201.

5. Леонова, О.В. Компетентностный подход как способ управления персоналом предприятия // Вестник ТГТУ. 2010, Т.16, № 4. С. 993-1000.

6. Гдычинская, О.О. Методические основы формирования моделей компетенций в управлении персоналом // Вестник Университета (Государственный университет управления). 2011. No 4. С. 31-33.

7. Rodriguez, D.; Patel, R.; Bright, A. et al. Developing competency models to promote integrated human resource practices // Human Resources Management, 2002, Том 41, Вып. 3, С. 309-324.

8. Leithy, W.E. Towards Creating an Entrepreneur Competencies Model // Journal of Entrepreneurship & Organization Management, 2017, Том 6(2). С.: 215. DOI: 10.4172/2169-026X.1000215.

9. Marrelli, A.F.; Janis, T.; Hoge, M.A. Strategies for Developing Competency Models // Administration and Policy in Mental Health, 2005, Том 32, N. 5/6. С.: 533–561.

10. Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // Науковедение. 2013, № 5 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf. (Дата обращения 02.01.2019).

11. Андреева, И.С.; Данилов, И.П. Применение модели компетенций в управлении персоналом // Вестник Чувашского университета. 2014. No 1. С. 214-218.

APPLICATION FEATURES OF THE COMPETENCE APPROACH IN A NON-PROFIT ORGANIZATION: CASE STUDY MULTI-FUNCTIONAL CENTER

Yelena Selivanova

Master Student in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The article is devoted to the consideration of the competence approach application into the personnel management system in non-profit organizations: case study a multifunctional center. The relevance of the topic is proved by the fact that companies can implement business strategies in modern conditions only with highly qualified personnel who are motivated and involved in the process of their implementation. The author defines the personnel management principles, which covers the competence-based approach concept; differences of competence from physical assets; conditions that are necessary to create an effective system of continuous professional personnel training. The article also identifies the features of the competence approach application at three management levels: macro, meso and micro levels; emphasizes the importance of professional standards in the staff professional competence development. Studying the staff assessment issue in a multifunctional center, the author found that career growth is based on the candidates' selection using interviewing technology with the director during a Skype-meeting. The author proposed to use the 360 degrees method, compared the evaluation results for both variants of assessing staff competencies, revealed a higher performance of the proposed method, with also its limitations.

Keywords: competence approach; personnel management; multifunctional centers; staff assessment; non-profit organizations.

JEL code: M 12; M 50.

References

1. Mitchelmore, S.; Rowley, J. Entrepreneurial Competencies: A Literature Review and Development Agenda // International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2010, 16(2). P.: 92-111. DOI: 10.1108/13552551011026995.

2. Mirabile, R.J. Everything you wanted to know about competency modeling // Training & Development, 1997, p. 73+.

3. Bachin, D.A. Model of competence in personnel management // Modern scientific research and innovation. 2015. No 3-3 (47). P. 82-85.

© Е.В. Селиванова DOI 10.34709/IM.151.5

4. Krechetnikov, K.G. Using the model of competence in personnel management // Science and Modernity. 2015. No 35. P. 196-201.

5. Leonova, O.V. Competence-based approach as a way to manage personnel of a business // Bulletin of TSTU. 2010, T.16. №4. P. 993-1000.

6. Gdichinskaya, O.O. Methodical bases of formation of competence models in personnel management // University Bulletin (State University of Management). 2011. No 4. P. 31-33.

7. Rodriguez, D.; Patel, R.; Bright, A. et al. Developing competency models to promote integrated human resource practices // Human Resources Management, 2002, Vol. 41, Issue 3, P. 309-324.

8. Leithy, W.E. Towards Creating an Entrepreneur Competencies Model // Journal of Entrepreneurship & Organization Management, 2017, Vol. 6(2). P.: 215. DOI: 10.4172/2169-026X.1000215.

9. Marrelli, A.F.; Janis, T.; Hoge, M.A. Strategies for Developing Competency Models // Administration and Policy in Mental Health, 2005, Vol. 32, N. 5/6. P.: 533–561.

10. Chulanova, O.L. The concept of competence-based approach to personnel management // Naukovedeniye. 2013, № 5 URL: http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf.

11. Andreeva, I.S.; Danilov, I.P. The use of the model of competence in personnel management // Bulletin of the Chuvash University. 2014. No 1. P. 214-218.

Contact

Yelena Selivanova
Ural State University of Economics
62−455, 8th of March Str., 620144, Yekaterinburg, Russia
elenka_13_13@mail.ru

Научный руководитель: д.э.н., профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета И.А.Кулькова.