

## Концепция основной компетентности и управление индивидуальными компетенциями

© 2011 О.М. Назаров

Самарский государственный экономический университет

E-mail: hrm-kuzmina@yandex.ru

Своевременная реакция на изменения внешней среды необходима для успешного пребывания на рынке. Проблемы российского финансово-кредитного сектора во многом определяются качественными характеристиками персонала. Совершенствование управления сотрудниками банков необходимо осуществлять, в первую очередь, посредством формирования набора необходимых компетенций. В статье рассмотрена концепция основной компетентности (core competence) и единая система квалификационных уровней, отвечающая запросам работодателей.

*Ключевые слова:* компетенция, основная компетентность, набор необходимых компетенций, лояльность сотрудников, мотивация эффективного труда, квалификационная карта, карта компетенций.

Сложная и быстро меняющаяся внешняя среда требует адекватной реакции со стороны всех организаций. Важнейшими закономерностями их существования являются стремление к выживанию, постоянное изменение, развитие, направленное на приспособление к внешней среде; создание и совершенствование организационной структуры, поддержание благоприятной внутренней среды, наличие целостности, единое предназначение для всех. Система управления персоналом складывается под влиянием реалий деловой жизни глобального экономического пространства. В настоящий момент достигнуто понимание факта, что цена ответственного поведения работника, зависящая от уровня его квалификации и интеллекта, эмоциональной зрелости и психического состояния, возрастает во много раз. Общество и работодатели попадают в зависимость от личных качеств наемных рабочих, предпринимателей, менеджеров и ИТР, их компетенции, честности, порядочности, преданности общим интересам.

Функционирование современного банка всецело зависит от воздействий внешней среды, банк не может придержать свою “продукцию” на складе в ожидании благоприятных изменений на рынке, он органично встроен в рынок и должен меняться вместе с ним. Но это не механический процесс, примитивное конструирование внутренней структуры банка ухудшает его положение и не повышает эффективность деятельности. Представление об организации как механизме устарело еще в прошлом веке, концепция организации-организма, живущей по объективным законам, более жизнеспособна.

Разрабатывать долгосрочную стратегию в современных обстоятельствах сложно, поскольку они меняются быстрее, чем организация ус-

певает осуществить задуманное. Стратегия современного банка постоянно корректируется с учетом изменений внешней среды.

Управление персоналом российского банка – это скорее новая “управленческая философия” и технологии, нежели перечень готовых рекомендаций. Учет ситуации и своевременная реакция необходимы для успешного пребывания на рынке. Состояние российского финансово-кредитного сектора определяется качественными характеристиками персонала и характеризуется следующими обстоятельствами:

- у работников типичного банка нет достаточной мотивации для эффективной работы, персонал не готов принять на себя ответственность за принятие решений и их исполнение;
- большинство работников не отождествляют себя, свои цели и устремления с банком, не осознают желательности и полезности совпадения интересов личных и организационных;
- сотрудникам не хватает компетентности и профессионализма для оценки последствий принятых решений и адекватной реакции на изменения внешней и внутренней среды;
- специалисты среднего звена в своих действиях больше ориентируются на поведение “большинства”, а не на результаты собственного анализа, что влечет неизбежные потери в условиях быстро меняющейся внешней среды;
- персонал банка представляет собой группу специалистов, а не единый организм, отсутствуют рациональные коммуникации внутри и между подразделениями, как правило, они осуществляются через руководство, иногда непоследовательно, несвоевременно и случайно;
- сотрудник банка, лишенный постоянной интеллектуальной и информационной поддержки коллег из своего и других отделов, ощущает

себя изолированным представителем одного из подразделений, а не банка в целом;

- служебная деятельность отражает не стратегические интересы банка, а узко понимаемые интересы личные или структурного подразделения;

- увеличивается количество сотрудников, которые предпочитают отказываться от высокой зарплаты ради психологического комфорта или более творческой работы;

- лояльность персонала по отношению к работодателю и банку в целом крайне низка.

Перечисленные обстоятельства порождают трудноразрешимые в повседневной деятельности проблемы эффективного управления персоналом. Недостаточная мотивация и профессионализм работников банка вынуждают руководителей исполнять дополнительные организаторские и контрольные функции; более, чем следует, вникать в детали функционирования всех структурных подразделений. Несогласованность в деятельности заставляет руководство затрачивать дополнительные усилия на координацию функций служб и отделов. Таким образом, часть управленческих функций - организацию, координацию и контроль - руководители банка выполняют в режиме перегрузки, и у них часто не остается времени на выполнение стратегических функций - анализа, прогнозирования, планирования и мотивации. Решение тактических задач поглощает все время руководителей, не оставляя им возможности заниматься стратегическими целями.

Некомпетентность сотрудников приводит к тому, что руководитель исполняет или исправляет часть их работы, а нереализованные вследствие этого собственно управленческие функции препятствуют качественному изменению менеджмента. Данная проблема связана и с внешними факторами - отсутствием на рынке труда квалифицированных банковских специалистов, несовершенством системы профессионального образования и т.д.

Совершенствование управления сотрудника банков необходимо осуществлять по следующим направлениям:

- мотивация эффективного труда;
- формирование набора необходимых компетенций;
- обеспечение эффективных коммуникаций;
- усиление стратегических компонентов в деятельности руководства банка;
- обеспечение лояльности сотрудников;
- совершенствование профессиональной подготовки;
- повышение роли подразделений в решении стратегических и оперативных задач.

Совершенствование системы оплаты, стимулирования и мотивации трудовой деятельности, формирование и эффективное использование необходимых компетенций в современных условиях жизненно необходимы. Компетенция представляет собой рациональное сочетание знаний и способностей, которыми обладает персонал данной организации, рассматриваемых на небольшом промежутке времени. В 1988 г. правительством Великобритании был основан Национальный совет по профессиональной квалификации (НСПК), создавший единую систему квалификационных уровней, соответствующую запросам работодателей в различных сферах бизнеса Англии, Уэльса и Северной Ирландии. Главная цель классификатора - "предоставить последовательную классификацию уровней компетентности и помочь в продвижении и переходе как в рамках одного уровня, так и между разными уровнями". В этой системе существует пять уровней компетентности в решении ряда любых задач:

Уровень 1: способность решать различные задачи, по большей части стандартные и предсказуемые.

Уровень 2: способность решать широкий круг различных задач в различном контексте. Некоторые из этих задач являются сложными и нестандартными, требующими некоторой личной ответственности или автономии индивида. Зачастую необходимо умение сотрудничать с другими членами рабочей группы.

Уровень 3: способность решать широкий круг различных задач в очень широком контексте. Большинство этих задач являются сложными и нестандартными, требующими значительной ответственности или автономии индивида. Зачастую требуется умение осуществлять контроль или руководить другими лицами.

Уровень 4: способность решать широкий круг сложных технических или профессиональных задач в самом широком контексте. Предполагается значительная ответственность и автономия индивида. Зачастую предполагается ответственность за работу других лиц и распределение ресурсов.

Уровень 5: способность к применению набора фундаментальных принципов и комплексных методик в широком и часто непредсказуемом контексте. Отличительными признаками выступают очень значительная автономия индивида и серьезная ответственность за работу других (а также за распределение значительного объема ресурсов). Зачастую предполагается личная ответственность за проведение анализа и выявление причин положения, разработку, планирование, исполнение и оценку.

“Основная компетентность” – это комплекс знаний, умений и применяемых технологий, имеющийся в компании. Носителями основной компетентности являются сотрудники, и, увольняя этих сотрудников, организация уничтожает потенциально сильные стороны, если вектором организационного развития считать принцип “основной компетентности”, то компаниям удастся осуществлять эволюционные и революционные изменения всей системы управления и самой организации. Концепция основной компетентности (core competence), разработанной профессором Мичиганского университета С.К. Прахардом и профессором Лондонской бизнес-школы Г. Хаммером<sup>1</sup>, предполагает выполнение следующих функций:

- оценка имеющихся ресурсов по составляющим компетенции, а также возможностей, знаний, навыков персонала организации;
- оценка потребностей фирмы в персонале в соответствии с целями, задачами фирмы, выбранной ею стратегией на ближайшие годы;
- сопоставление ресурсов и потребностей.

На основе получения соответствующих данных определяется:

- какое количество персонала соответствует выбранной стратегии и его не надо перечислять;
- какое количество персонала надо перечислять (доучивать) в связи с изменением стратегии фирмы;
- какое количество работников придется нанять (уволить) для успешной реализации поставленных задач.

Управление компетенцией представляет собой процесс сравнения потребностей организации с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для обеспечения их соответствия. Под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии с выбранной стратегией развития организации, а под ресурсами – работники с определенным уровнем компетенции, желаниями, мотивациями, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов организации могут оказаться перестановки, передвижения, набор, обучение и т.д.

Управление компетенцией на уровне личности состоит в оценке индивидом своих возможностей в соответствии с требованиями должности, что позволяет индивиду активизировать полученные им ранее знания и навыки, определить цель своей деятельности на выбранной должности, принять решение: соответствует его компетенция требованиям должности или необходимо дополнительное обучение.

Управление компетенцией включает ее приобретение, стимулирование и развитие. Выявление потребностей организаций в соответствующей компетенции предполагает внедрение системы прогнозирования качественной и количественной потребности в компетенции фирмы на предстоящий период. Приобретенная компетенция не принесет никакой пользы, если персонал не заинтересован в ее реализации с максимальной отдачей. Развитие компетенции часто называется синонимом профессионального обучения, практика внутреннего передвижения персонала в организации и управлении карьерой позволяет службам управления персоналом структурировать развитие компетенции.

Для прогнозирования своих потребностей организация должна располагать четким описанием должностей и функций, выполняемых для реализации поставленных задач, определить необходимый состав компетенций под каждую из должностей, провести анализ взаимосвязи между должностями по составляющим компетенции. После этого можно начать процесс приобретения компетенции либо за счет “внутреннего приема” – ротации, либо за счет приема со стороны.

Квалификационная карта, подготавливаемая совместно руководителем подразделения и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владением компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.), которыми должен обладать “идеальный” сотрудник, занимающий эту должность. В ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, а квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Ее использование позволяет получить структурированную оценку кандидатов по каждой характеристике и сравнить их между собой. Этот метод сосредоточивается на технических, в большой мере формальных характеристиках кандидата, не затрагивая личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Карта компетенции как портрет идеального сотрудника позволяет преодолеть этот недостаток. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка необходимого набора компетен-

ций осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела управления персоналом. Важнейшим дополнением является описание компетенции, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенции используется так же, как квалификационная карта, - компетенции кандидата сравниваются с компетенциями "идеального" сотрудника.

Требования к должности определяют те качества, которыми должен обладать претендент, чтобы успешно выполнять работу:

- опыт;
- технические знания и навыки;
- физические характеристики;
- состояние здоровья и внешность;
- мотивация;
- интеллектуальные способности;
- формальные характеристики;
- личные и деловые качества;
- другие специальные требования, например, ненормированный рабочий день, возможность переезда в другой город или частые командировки.

Требования должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости, не следует перегружать процесс поиска кандидатов, излишне сокращая число возможных кандидатов или необоснованно увеличивая число критериев, используемых в процессе отбора. Следует иметь в виду проблему "излишнего знания", когда работник "слишком хорош" для данной работы, поскольку она требует меньше того, что умеет работник. В итоге - неизбежное снижение удовлетворенности и, как следствие, увольнение.

При определении требований необходимо соблюдать принцип полноты критериев, учитывающий ключевые характеристики, необходимые для успешной работы в данной должности. Неполный набор критериев может привести к отбору кандидатов, не удовлетворяющих организацию по некоторым важным рабочим показателям, например, если при отборе руководителя отдела опираться только на опыт и профессиональные знания кандидата, не учитывая его деловых качеств и умения работать с людьми, т.е. опасность назначить на руководящую должность человека, который не сможет работать с подчиненными и добиваться от них необходимого уровня результативности и сотрудничества.

Никакой другой ресурс не обладает большей неопределенностью, чем человеческий. Это связано с тем, что даже неквалифицированный труд содержит компоненты, не поддающиеся точно-

му измерению: лояльность, добросовестность, честность и многие другие.

Формальные критерии оценки компетентности, по которым можно судить о качестве рабочей силы, явно недостаточны для надежной гарантии исполнения трудовых функций. Это объясняется не только неопределенностью процедур оценки человеческих способностей, но и противоречием экономических интересов работника и работодателя. Очевидно, что чем выше идентификация экономических интересов, тем выше интеграция отношений, и, наоборот, на высшем уровне интеграции проблема оценки и спецификации возможностей субъектов перестает быть актуальной.

Индивидуальные профессионально-квалификационные и личностные качества работников имеют самооценку, но реализуются они только на рынке труда, а оцениваются в форме оплаты труда. Эти качества представляют ценность в той мере, в какой могут быть использованы для реализации целей организации в составе совокупного работника. Работодатели не покупают и не продают самих работников, а только результаты их труда, поэтому профессиональные компетенции отдельного работника, даже подтвержденные документами, не могут рассматриваться как интеллектуальная собственность, поскольку не могут быть реализованы отдельно от носителя - работника.

Представление об основной компетентности (core competence) складывается из количественных, профессионально-квалификационных, организационных и социально-психологических показателей и характеристик сотрудников, позволяющих оценить соответствие индивидуального трудового потенциала системным требованиям и стратегическим целям. В таком случае возможно применение определенного набора количественных и качественных характеристик. Учитывая, что главное при этом - способность выполнять поставленные задачи в определенных макроэкономических и организационно-технических условиях, следует заметить, что наибольший интерес представляют относительные показатели, например, важно знать не численность персонала и его профессионально-квалификационную структуру, а его соответствие потребностям развития. Объединение взглядов, мнений и креативности работающих развивает интеллектуальный потенциал каждого сотрудника, интегрированный в компетентность организации в целом.

<sup>1</sup> Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М., 1998.