

УДК 339.137.2

Бурякова Е. С., к. п. н., бизнес-тренер, бизнес-консультант, организатор и руководитель Клуба «HR-пространство», преподаватель программ МВА МЭСИ, г. Москва



СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

В современном бизнесе конкурентные преимущества получают те компании, персонал которых работает эффективнее. При этом клиенты компании видят, как правило, только внешнюю сторону работы — ее сотрудников и не могут знать о том, к примеру, какие хорошие и выгодные для них (клиентов) идеи появляются у руководителей компании. В этих условиях профессиональный опыт, знания и личные качества сотрудников, контактирующих с клиентами компании, прямо и непосредственно приобретают особое значение. Для того чтобы персонал компании соответствовал тому имиджу, который стратегически важен для компании, им необходимо управлять. Один из секретов успешных компаний — в постоянном внимании и эффективном управлении трудноизмеримым человеческим ресурсом.

В настоящее время и в научной среде, и в сфере бизнеса много внимания уделяется обсуждению моделей профессиональных компетенций. Консультанты справедливо утверждают, что эти модели могут применяться как инструмент работы с персоналом, решающий ряд задач и работающий в конечном итоге на достижение стратегических целей, актуальных для компании. С 1990-х гг. менеджмент пытается решать проблему обеспечения эффективной работы персонала на основе подхода, выстроенного на модели профессиональной компетенции. В частности, экспертами HR-служб группы компаний «Северсталь» на семинаре 2004 г. было отмечено, что «понятие эффективности, применяемое к результатам решения стратегических HR-задач в компаниях, сегодня

связывают с введением системы управления профессиональными компетенциями работников, иначе говоря, системы управления накопленными сотрудниками знаниями и опытом».

Универсальность системы профессиональных компетенций как инструмента в управлении персоналом заключается в том, что она:

- позволяет напрямую связать систему управления человеческими ресурсами с бизнес-целями организации как в текущем периоде, так и в стратегической перспективе;
- лежит в основе системы работы с персоналом, когда все элементы и стороны этой системы ориентированы только на максимально возможный результат в данном бизнесе;

- одинаково применима к различным типам организаций, так как выстраивается на базе механизмов координации, обеспечивая тем самым единство и согласованность в работе всех структурных подразделений;

- использует язык, понятный и доступный всем работникам и менеджерам организации, что значительно повышает отдачу при использовании этого инструмента.

Почему же до сих пор модели компетенций не стали популярным инструментом управления персоналом? Формирование системы компетенций начинается с анализа внешнего окружения и ситуации внутри организации, согласования целей организации с целями сотрудника, выбора и описания необходимых компетенций в соответствии с целями, намерениями и положением организации, формулирования желаемой модели профессионального поведения сотрудника. На первый взгляд, такая работа представляется очень сложной и долгой. Тем более что в практике управления персоналом нередко модели профессиональных компетенций, разрабатываемые для аттестации персонала, получаются громоздкими и неудобными в употреблении. И еще один аспект — вовлеченность сотрудников в составление системы своих профессиональных компетенций. Как правило, сотрудники дают интервью консультанту и после этого получают готовую модель профессиональных компетенций, что рождает их сопротивление применению этих моделей в практике. Каким образом можно преодолеть эту сложность и сделать модели компетенций удобным и универсальным инструментом?

На наш взгляд, необходимо решить две задачи:

- разработать систему простой и удобной;
- максимально вовлечь сотрудников в процесс построения системы их собственных профессиональных компетенций.

Если выполнить эти задачи и посмотреть на систему профессиональных компе-

тенций с точки зрения стратегических целей организации, то все затраты окажутся оправданными. Учитывая, что все актуальные профессиональные знания используются в навыках и составляют профессиональное поведение сотрудников, мы считаем, что профессиональные компетенции необходимо рассматривать в тесной связи с этапами работы сотрудников и их должностными инструкциями.

Исходя из того, что сотрудник будет эффективно работать при сочетании трех факторов, сотрудник должен одновременно:

- справляться с работой (уметь ее выполнять);
- хотеть работать (иметь желание, хотеть выполнять свою работу).
- уметь налаживать взаимоотношения с коллегами и руководителями, принимать корпоративную культуру компании (быть гибким).

Посмотрим на наиболее часто цитируемое определение компетенции, используемое бизнес-консультантами: «компетенция — это основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться высоких результатов в работе» (Klemp, 1980).

К этому часто цитируемому определению компетенции добавляются мотивы, особенности характера, способности, самооценка, социальная роль, знания, которые личность использует в работе (Boyatzis, 1982). То есть в модель компетенции включаются *знания, навыки, мотивы, личные качества*.

Именно включение всех этих компонентов в модель компетенции и делает ее такой сложной и многомерной. Можно ли ее упростить? На сегодняшний день уже утвердилась мысль о том, что руководитель имеет дело с профессиональным поведением сотрудников. Что нам это дает? На наш взгляд, и знания, и мотивы, и личностные качества фокусируются в профессиональном поведении человека, т. е. в профессиональ-

ных навыках. Например, коммуникационные способности полностью проявляются в том, насколько эффективно человек ведет переговоры, как он влияет на людей и как работает в команде. Поведенческая компетенция описывает поведение людей, наблюдаемое тогда, когда эффективно действующие исполнители проявляют личные мотивы, черты характера и способности в процессе решения задач, ведущих к достижению нужных результатов в работе. С другой стороны, судить о профессиональной компетентности специалиста следует только по конечному результату его труда. Неправомерно судить о компетенции не по результату, а по тому, что вкладывает человек в его достижение, например, по стараниям человека. Иметь компетенцию — это не только «знать», как делать, но и «уметь» эти знания реализовывать, добиваясь необходимого результата, иметь соответствующие навыки. Важны результативность деятельности и соотношение ее с «ценой» деятельности, т. е. в общем случае речь идет об эффективности профессиональной деятельности.

То есть, если сотрудник строит свое профессиональное поведение в соответствии с требованиями компании, то он в большинстве случаев получает желаемый для компании результат. А поведение сотрудника в стандартной профессиональной ситуации складывается, за немногим исключением, из профессиональных навыков. Таким образом, все три составляющих эффективности сотрудника (могу, хочу, проявляю гибкость) фокусируются в профессиональном поведении сотрудника, в его профессиональных навыках. Если я могу соответствовать требованиям компании в силу своих знаний и умений, я хочу соответствовать этим требованиям, так как компания для меня значима, я проявляю гибкость для того, чтобы компания меня принимала, следовательно, мое профессиональное поведение соответствует корпоративным стандартам. Это для руководителей означает только одно — нет

смысла измерять трудно измеримые и часто меняющиеся параметры, такие как мотивация сотрудника или его личностные качества, на которые он имеет право. Достаточно измерять такой объективный параметр, как профессиональное поведение сотрудников, причем этот параметр может быть измерен через профессиональные навыки. Этот постулат никак не отменяет необходимость мотивирования сотрудников. Акцент делается на том, что мотивировать необходимо поддержание необходимого уровня профессионального поведения сотрудников. То есть поощрять тех, кто ведет себя в соответствии с корпоративными стандартами и разбираться с теми, кто им не соответствует. Однако мотивация не является темой данной статьи. Вернемся к компетенциям. Еще одно замечание — модели компетенций чаще всего разрабатывались для менеджеров и руководителей или для компании в целом. Если мы говорим о построении модели компетенций на основе навыков, то получается, что модель компетенций должна быть разработана для каждой должности в вашей компании.

Учитывая, что все актуальные профессиональные знания используются в навыках и составляют профессиональное поведение сотрудников, мы считаем, что профессиональные компетенции необходимо рассматривать в тесной связи с этапами работы сотрудников и их должностными инструкциями. Например, для менеджера по продажам мы можем выделить такие компетенции:

- подготовка;
- установление контакта с клиентом;
- работа с потребностями клиента;
- презентация продукта компании на основе выявленных потребностей;
- работа с возражениями;
- завершение контакта;
- ведение клиента;
- выполнение правил бизнес-процесса;
- взаимодействие с коллегами и руководством.

Таблица 1

**Учет уровня компетенций сотрудника
при его контакте с клиентом**

| Уровень | Контакт с клиентом |
|--------------------|---|
| Уровень понимания | Устанавливает контакт только с теми людьми, которые сами проявляют инициативу |
| Базовый уровень | Устанавливает контакт с большинством людей, испытывает трудности в нестандартных ситуациях |
| Уровень опыта | Вступает в контакт с любым человеком в любой ситуации, может вызвать доверие у собеседника |
| Уровень мастерства | Может наладить контакт с любым человеком вне зависимости от ситуации и настроения человека, умеет поднять настроение собеседника, войти в доверие |

Традиционным является способ четырехуровневого построения системы управления по компетенциям, в котором используются четыре степени их выраженности (табл. 1).

На практике чаще всего эти четыре уровня трансформируются в три уровня одной профессиональной компетенции:

- *необходимый и достаточный* — уровень компетенции, владение которым обеспечивает желаемую модель профессионального поведения сотрудника;

- *желаемый* — уровень, при котором достигается мастерское владение профессией;

- *потенциально возможный* — переходный к новой ступени в карьере.

При этом мы рассматриваем построение моделей компетенций для каждой должности, имеющейся в организации, как инструмент, используемый на всех ступенях работы с персоналом.

Во время *подбора персонала* модель профессиональных компетенций является критерием отбора необходимых сотрудников, что значительно экономит время и средства, затрачиваемые на процесс подбора. Во время *обучения персонала* модель профессиональных компетенций служит основанием выбора того, чему обучать и как обучать. На основе имеющейся модели легко и просто сформировать запрос к обучению. Во время *аттестации персона-*

ла модель компетенции служит критериями оценки персонала. И что хочется отметить отдельно: все эти критерии, созданные на основе модели профессиональных компетенций, — и отбора, и обучения, и аттестации — не меняются на всех этапах работы с персоналом, прозрачны и понятны как сотруднику, так и руководителю.

Как специалисты, занимающиеся обучением персонала, мы предлагаем обучать персонал именно компетенциям. Происходит это так: на первом этапе обучения тренер организует самостоятельную работу участников по выделению уровней компетенции, используя домашние заготовки, которые были разработаны на этапе предтренинговой подготовки. Далее каждый участник самостоятельно или с помощью коллег оценивает на свой реальный уровень рассматриваемой компетенции. Затем проводится работа по формированию навыков, необходимых для повышения уровня компетенции каждого сотрудника до желаемого для компании. Затем каждый участник еще раз оценивает свой уровень компетенции и осознает, что ему необходимо «подтягивать» до требуемого уровня. И таким образом обучение помогает повышать участникам свой личный уровень каждой компетенции, которые были отработаны на тренинге. При этом, на наш взгляд, достигается несколько целей:

- участники мотивируются на обучение и достижение необходимого для компании уровня каждой компетенции;

- участники заинтересованы в применении и развитии полученных навыков, так как понимают пользу от вложенных усилий (достичь необходимого уровня компетенции для продолжения профессиональной деятельности или построения желаемой карьеры);

- руководители имеют четкое представление чему обучались их сотрудники;

- руководство имеет возможность оценить эффективность вложенных в обучение персонала средств;

- руководители четко представляют, что можно требовать от сотрудников;

- сотрудники четко представляют, что им необходимо делать для того, чтобы их работу оценивали положительно;

- руководители четко знают, как и по каким критериям проводить оценку или аттестацию персонала;

- сотрудники четко представляют, какие компетенции им необходимы для карьерного роста;

- во время обучения выявляются реальные и потенциальные перспективные сотрудники;

- достигается единство критериев на всех этапах работы с персоналом: отбора, обучения, продвижения и оценки (аттестации).

Любая профессиональная деятельность всегда включает две составляющие: процесс и проект.

Процесс — стандартная, повторяющаяся изо дня в день профессиональная деятельность, которую можно разложить на этапы, операции, алгоритмы, результаты которой уже были достигнуты, и подобные же результаты можно планировать и ожидать.

Проект — творческая деятельность, результатом которой является совершенно новый продукт. Проект можно планировать, но быть твердо уверенным, что результат совпадет с желаемым невозможно.

К примеру, возьмем создание новой коллекции одежды. Проектом в этом случае будет создание рисунков новой коллекции, а процессом — пошив одежды по этим рисункам. Этапы процесса невозможно поменять местами: сначала построение выкройки, потом крой, потом шитье и отделка. Мастер может вообще упустить некоторые этапы, но все равно нет смысла строить выкройку после того, как ткань уже раскроена. В проекте же нет четко заданного алгоритма «художник — может начать от отделки и далее уже придумывать основные детали». В проекте есть только информация на входе и примерный желаемый результат на выходе, при этом есть желаемый срок выполнения этого проекта.

В работе продавца также можно выделить процессную и проектную составляющие. Работа с клиентом — процесс. Подготовка коммерческого предложения — проект (хотя в некоторых компаниях может также быть процессом, если алгоритм составления коммерческого предложения технологически прописан). Замечание по ходу: из вышесказанного ясно, что как раз проектная деятельность и является творческой в любой профессии. Чем меньше проектной работы в профессии, тем труднее мотивировать персонал содержанием труда, тем быстрее наступает «профессиональное сгорание» сотрудника.

Однако вернемся в компетенциям. И процесс, и проект может описываться профессиональным поведением.

Принимая во внимание вышеизложенное, мы предлагаем выделять *процессные* и *проектные* компетенции (табл. 2 и 3).

В завершении хочется еще раз акцентировать внимание, что мы рассматривали только *модель профессиональных компетенций*, которую вполне возможно сформировать ясной, четкой и удобной в употреблении и применять ее на всех этапах работы с персоналом: при подборе, обучении, аттестации, мотива-

Таблица 2

Пример процессной модели компетенций менеджера по продажам

| Уровень | Подготовка к продаже |
|--------------------|--|
| Уровень понимания | Сам информацию не ищет, не анализирует, предположений о клиенте не строит, переговоры не планирует |
| Базовый уровень | Собирает информацию о компании в открытых источниках, информацию не анализирует, переговоры не планирует |
| Уровень опыта | Собирает информацию о компании и о том сотруднике, с кем вступает в переговоры. Переговоры планирует, строит предположения о клиенте. Находит неформальные источники информации |
| Уровень мастерства | Есть информационное поле обо всех компаниях-клиентах. Во всех компаниях имеет возможность неформального обращения к потенциальным покупателям. При анализе информации о компании-клиенте учитывает человеческий фактор |

Таблица 3

Пример процессной модели компетенций руководителя

| Уровень | Планирование |
|--------------------|---|
| Уровень понимания | Планирует деятельность подразделения и сотрудников, исходя из тактических интересов подразделения |
| Базовый уровень | Планирует деятельность подразделения, принимая во внимание цели компании в целом |
| Уровень опыта | Видит взаимосвязь плана подразделения и планов компании в целом, видит обоснования планирования |
| Уровень мастерства | Планирует работу подразделения, исходя из стратегических целей компании, планирует работу подразделения так, чтобы выполнение тактических планов приближало достижение стратегических целей |

ции, планировании карьеры перспективных сотрудников, выявлении кадрового резерва и даже при увольнении сотрудников. Модель ключевых или корпоратив-

ных компетенций осталась за рамками данной статьи.

Статья поступила в редакцию 05.04.2008

E. Buryakova, PhD (Psychology), a business trainer and consultant, HR Space Club Director, MBA programs instructor, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics

PERSONNEL PROFESSIONAL COMPETENCES PATTERN AS A TOOL TO BE USED TO IMPROVE THE COMPANY COMPETITIVENESS LEVEL

As a rule, the business companies that have the efficiently operating personnel gain competitive advantages in modern business. As a rule, the company customers can see the «external appearance» of the company operation and cannot know, for instance, what ideas the company management produces that could be good for the customers and can be used for the customers' profit. In this case the experience and expertise and the personal traits the company client service personnel have become extremely important. It is necessary to manage the HR in order to make the personnel characteristics conform to the company strategic image. One of the «company secrets» the successful businesses have is paying constant attention to and managing the HR whose importance is not easy to calculate using the mathematical figures.