

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ В КОНТЕКСТЕ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИКИ ЗНАНИЙ

Н. А. Катаргина

Вятский государственный университет (Киров, Россия)

Статья содержит результаты анализа проблемы формирования компетенций персонала, адекватных современному пониманию сущности экономики знаний. Обозначены основные составляющие экономики знаний, где знания рассматриваются автором в качестве базы для формирования и стимулирования роста «ключевых» для организации компетенций. Изучены особенности использования компетентностного подхода в развитии персонала. Автором разработан и проанализирован перечень наиболее актуальных компетенций, необходимых современному менеджеру. Также представлена модель компетенций с учетом особенностей экономики знаний. Обоснована значимость разработки модели компетенций и сделаны выводы об эффективности предложенной методики как инновационного инструмента развития необходимых для организации компетенций персонала и обеспечения ее конкурентных преимуществ на нематериальной основе.

Ключевые слова: экономика знаний, человеческий капитал, развитие персонала, компетенции, модель компетенций, конкурентоспособность.

DEVELOPMENT OF A COMPETENCE MODEL OF ORGANIZATION PERSONNEL IN THE CONTEXT OF FORMING KNOWLEDGE ECONOMY

N. A. Katargina

Vyatka State University (Kirov, Russia)

The article contains the results of an analysis of the problem of the formation of personnel competencies that are adequate to a modern understanding of the essence of the knowledge economy. The article outlines the main components of the knowledge economy, where the author considers the knowledge as a basis for the formation and stimulation of growth of “key” competencies for organizing. The features of the use of the competency-based approach in staff development are studied. The author has developed and analyzed a list of the most relevant competencies required by a modern manager. And also presents a model of competencies taking into account the characteristics of the knowledge economy. The significance of developing a competency model is substantiated and conclusions are drawn on the effectiveness of the proposed methodology as an innovative development tool for the organization of staff competencies and ensuring its competitive advantages on an intangible basis.

Keywords: knowledge economy, human capital, personnel development, competencies, competency model, competitiveness.

В настоящее время одной из актуальных для обсуждения тем среди специалистов управления как в России, так и за рубежом является проблема «экономики знаний». И сегодня мы можем говорить об использовании нового подхода в управлении персоналом, так называемо-

го «практического управления знаниями с человеческим лицом», когда в центре внимания находится человек — создатель знаний.

Человеку для успешной деятельности и функционирования в условиях современного информационного общества, а также постоянно растущих

требований руководства и производства все больше времени необходимо затрачивать на получение новых знаний, приобретение дополнительных компетенций, их развитие. Все это способствует увеличению конкурентных преимуществ специалистов на рынке труда, обеспечивает базу для стабильного роста их денежных доходов и, в конечном счете, приводит к увеличению человеческого капитала.

Фирмы, в свою очередь, также заинтересованы в капитализации знаний своих сотрудников. Это обусловлено тем, что внешние и внутренние факторы ведения бизнеса становятся все более динамичными и изменчивыми, а знания сотрудников, полученные когда-то в рамках образования, не всегда соответствуют новым условиям хозяйствования. Постепенно стала меняться и сама структура капитала предприятий. Сегодня ценность и результативность капитала определяют не столько материальные запасы и основные фонды, сколько знания и информация, которыми обладают сотрудники. Будущее компании напрямую зависит от ее способности извлекать, создавать, хранить и распространять знания. В связи с чем реализация процедур, обеспечивающих выявление, пополнение и обмен знаниями, становится одним из приоритетных направлений деятельности современной организации.

Под управлением знаниями следует понимать систематическое формирование, обновление и применение знаний и информации с целью решения стратегических и тактических задач организации, максимизации эффективности ее деятельности [1]. Образно можно сказать, что управление знаниями — это выполнение принципа «четыре Н»: создание условий, при которых нужные люди смогут получать нужную информацию и знания в нужное время для выполнения нужных задач.

Существует достаточно много подходов определения понятия «знания». Так, резюмируя их, с позиции автора, знания представляют собой совокупность профессиональных навыков, умений и способностей, имеющих информационный характер, приобретенных посредством обучения, коммуникаций (деловых и личных контактов), жизненного опыта и используемых людьми для достижения поставленных целей. Применительно к экономике знаний они представляют собой как ресурс, так и результат деятельности предприятия, являются и объектом управления и фактором производства.

В свою очередь, главным фактором формирования и развития экономики знаний является человеческий капитал. Человеческий капитал есть сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, который целесообразно используется в той

или иной сфере общественного воспроизводства, содействует росту производительности труда и тем самым влияет на рост доходов данного человека [1]. Своего рода человеческий капитал можно рассматривать как источник получения конкурентных преимуществ на нематериальной основе. Соответственно, в экономике знаний важнейшим фактором роста капитализации и ценности компаний становятся инвестиции в развитие человеческого капитала.

В решении вопросов развития человеческого капитала предприятия особую актуальность приобретает проблема формирования компетенций персонала, адекватных современному пониманию сущности экономики знаний. Реализация бизнес-стратегий современных организаций невозможна без квалифицированных и мотивированных работников, уникальные компетенции, профессиональный и личностный потенциал которых являются ключевым фактором повышения эффективности организации в условиях динамичных изменений внешней среды. Для эффективного управления организацией руководству необходимо знание возможностей персонала, что предполагает проведение оценки и изучение компетенций работников с целью максимального использования их потенциала, своевременного его развития.

С точки зрения автора, компетенция имеет прямую взаимосвязь со знаниями, которые являются первичными и закладывают основу для формирования той или иной компетенции. В данном случае компетенцию необходимо рассматривать как совокупность знаний, умений, опыта, а также личностных характеристик специалиста, используемых для успешного выполнения поставленных профессиональных задач. С позиций организации компетенции также представляют собой рациональное сочетание знаний и способностей сотрудников, которые ей требуются в определенный период времени для достижения намеченных целей и планируемых результатов. Именно поэтому с помощью целенаправленного формирования и обновления знаний сотрудников, реализации политики обмена опытом, а также постоянного инвестирования в развитие собственного человеческого капитала организации могут добиться разработки собственной уникальной модели компетенций менеджеров и персонала, ориентированной на реализацию как текущих задач, так и перспективных направлений развития компаний.

Важно заметить, что при разработке модели компетенций нужно учитывать тот факт, что каждый специалист должен обладать определенным набором профессиональных навыков и личностных качеств, которые позволят продуктивно трудиться с наибольшей отдачей, не нарушая при этом

психологический комфорт коллектива, не создавая проблем с клиентами и руководством, и одновременно побуждая работника к саморазвитию [4].

Естественно, что в определенной профессиональной сфере конкретные компетенции и их комбинации могут приобрести соответствующую специфику. Но вместе с тем можно выделить неко-

торые универсальные компетенции, которые в равной мере способны привести к успешному руководству вне зависимости от вида деятельности и типа организации.

Автором предлагается классификация компетенций, которая включает в себя следующие виды (табл. 1).

Таблица 1

Виды компетенций персонала и их характеристика

Вид	Характеристика компетенции
Базовые компетенции	Ключевые для всех сотрудников, формируются в процессе профессионального образования, включают в себя деловые и личностные качества. Например, аналитические навыки, знание иностранного языка, законодательства, умение работать с программным продуктом
Управленческие компетенции	Ключевые при управлении людьми и процессами, применяемые в отношении руководящих должностей всех уровней управления. Включают в себя способности и личностные качества, необходимые руководителям для успешного достижения бизнес-целей
Профессиональные компетенции	Ключевые для должности, включают в себя профессиональные знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения сотрудниками своих должностных обязанностей. Формируются в процессе практической деятельности в организации. Например, ориентированность на клиента, профессиональная мобильность, умение управлять временем, ориентация на наилучший результат
Инновационные компетенции	Ключевые для работника, характеризующие его способность и намерение участвовать в качественном улучшении деятельности организации. Например, инициатива по продвижению новшеств, обмен опытом и знаниями, креативность мышления, настойчивость и оптимизм
Гибкие навыки, или soft skills	Это набор надпрофессиональных компетенций и умений, не связанных с определенными специальностями: самопрезентация, умение работать в команде, ораторское мастерство, лидерство, эмоциональный интеллект и пр.

Необходимо заметить, что каждый из представленных блоков может включать абсолютно разный набор компетенций в зависимости от специфики деятельности компаний и позиций конкретных должностей [2].

В целом, компетентностный подход в условиях экономики знаний позволяет:

- в любой момент времени понимать уровень профессионального развития сотрудника;
- с учетом динамики данного развития проводить стимулирующие мероприятия в виде дополнительных поощрений и планов карьерного продвижения высококомпетентных сотрудников;
- проводить оценку эффективности реализованных кадровых мероприятий [3].

Однако следует заметить, что в условиях формирования нового сектора экономики знаний к сотрудникам предъявляются все новые и новые требования. Например, менеджер будущего должен уметь выявлять, привлекать, развивать и удерживать талантливых сотрудников, создавать в подконтрольном подразделении такую атмосферу труда, что будет способствовать высокой инициативе, ответственности и самоотдаче

персонала. Он должен уметь выбрать такой менеджерский стиль, эффективное использование которого позволит сделать его подразделение «хорошим домом» для талантов и «плохим домом» для бездельников. То есть особое значение приобретает формирование не только узкопрофильных компетенций или обязанностей менеджеров, но, по большей части, наличие и развитие их креативного потенциала личности, способности работать с талантами, вдохновлять, мотивировать людей. Также отдельно можно сказать, что особую актуальность и для предприятия, и для наемных сотрудников приобретает морально-этическая сторона ведения производства или бизнеса. Так, сравнительно новый тренд — желание специалистов работать только в незапятнанной организации, не замеченной в скандальных ситуациях, то есть репутационно-этические критерии становятся для работников все более значимыми при выборе места работы.

В таблице 2 автором в качестве примера разработан и представлен перечень управленческих и инновационных компетенций, необходимых современному менеджеру для осуществления эффективной работы в условиях экономики знаний.

Таблица 2

Модель компетенций современного менеджера в условиях экономики знаний

Название компетенций	Пример описания компетенции
Управленческие компетенции	
1. Лидерство и влияние	<ul style="list-style-type: none"> — способность оперативно принимать решения в вопросах любой сложности — способность иметь и отстаивать собственное мнение — умение задавать правильные вопросы и определять информационное и эмоциональное состояние партнера — умение вести сотрудников за собой, направлять их
2. Стратегическая оценка и стратегическое мышление	<ul style="list-style-type: none"> — способность мыслить глобально, быть дальновидным и видеть перспективы и направления развития бизнеса, опыт создания бизнеса «с нуля» — способность видеть и оценивать изменения, происходящие в среде организации, а также последствия этих изменений — стремление к принятию решений, основанных на объективной информации, способность нести ответственность за реализацию решений — понимание и оценка конкурентной среды, создание эффективных «выигрышных» конкурентных позиций и постоянное их совершенствование — понимание и привлечение потребителя, более эффективное удовлетворение его запросов в сравнении с конкурентами
3. Организаторские способности и работа в команде	<ul style="list-style-type: none"> — способность управлять людьми, умение организовать себя и коллектив — привлечение, обучение и удержание в организации сотрудников, обладающих ценными навыками и компетенциями — умение и желание работать в команде, применяя эффективные механизмы мотивации сотрудников к постоянному совершенствованию работы, систему поощрений и внутреннего контроля — создание условий для открытого обсуждения проблем, проявление готовности к разрешению конфликтов, стрессоустойчивость — способность создать комфортные условия для работы, умение формировать благоприятный социально-психологический климат
4. Делегирование полномочий оперативного управления	<ul style="list-style-type: none"> — умение давать поручения, управлять действиями других людей — умение мотивировать, возлагать ответственность за выполнение работы — умение доверять сотрудникам, конструктивно воспринимать чужие идеи, терпеливо объяснять задачи и обеспечивать условия для их выполнения
5. Собственная эффективность	<ul style="list-style-type: none"> — способность правильно «подать» себя, дар убеждения и точность выражения мыслей — умение эффективно вести переговоры внутри компании и вне ее, удерживать внимание аудитории, определять интересы участников переговоров, владение техниками манипулирования и противостояния им — знание современных инструментов бизнес-моделирования и оценки бизнес-процессов — способность быстро и адекватно реагировать на внештатные ситуации, видеть и определять проблему, пути решения — умение эффективно управлять кризисной ситуацией любого рода (в бизнесе, социальной или технической сфере)
Инновационные компетенции	
1. Креативность	<ul style="list-style-type: none"> — генерирование идей: предлагает различные подходы к решению проблем — критическое и независимое мышление: способность отказаться от сложившейся практики, чтобы найти новое решение — творчество в работе: использование новых идей при выполнении своих обычных обязанностей, умение развивать творческие способности
2. Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> — установка на обучение: активно занимается обучением и саморазвитием, использует различные источники для получения нового знания и нового опыта, умеет анализировать свои достижения и недостатки; активно обменивается опытом и знаниями с другими сотрудниками
3. Положительное восприятие инноваций	<ul style="list-style-type: none"> — гибкость навыков и поведения: ориентация на высокие стандарты качества труда, способность легко усваивать и принимать новые технологии, методы и способы работы — инициативность: проявляет инициативу и/или активно участвует во внедрении новых технологий, методов и приемов работы, использует научно-исследовательский подход для создания перспектив развития организации
4. Личная энергия и эффективность	<ul style="list-style-type: none"> — ориентация на улучшение: наличие здоровых амбиций, интеллектуальное развитие, позитивный настрой на работу, готовность преодолевать препятствия, способность к самоанализу, к разумному риску

В общем виде использование компетентностной модели для целенаправленного развития пер-

сонала организации в условиях экономики знаний можно представить следующим образом (рис. 1).

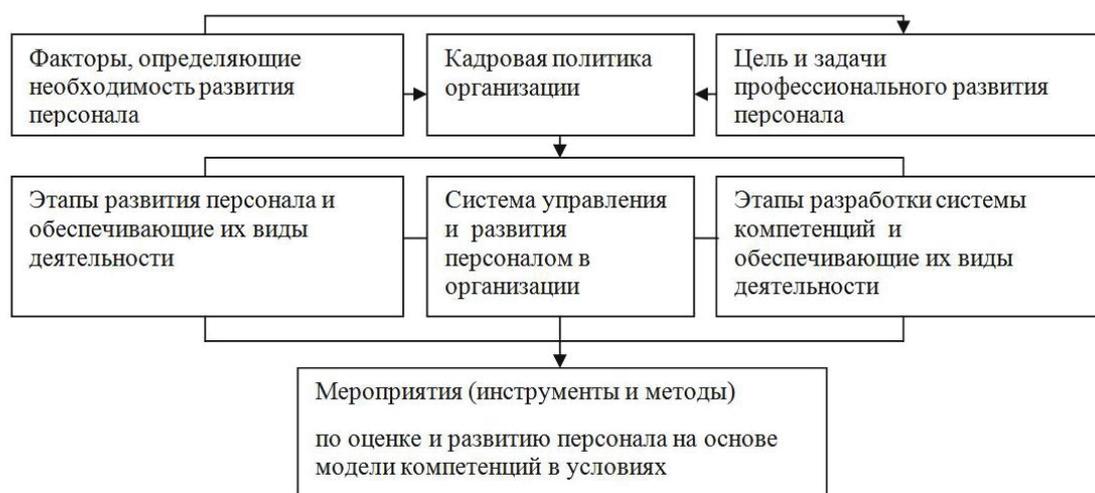


Рис. 1. Использование компетентностной модели в системе развития персонала организации

Представленная модель компетенций — это, прежде всего, рабочий инструмент определения и формирования ключевых компетенций персонала в согласовании со стратегией развития предприятия, подходящий к использованию в любой организации [2].

Механизм разработки модели компетенций подразумевает постоянное взаимодействие руководства компании и службы по управлению персоналом и состоит в определении следующих аспектов:

- выявление тех компетенций, которые являются определяющими для достижения успеха в конкурентной борьбе на текущий момент времени и в перспективном плане;
- корректировка набора компетенций по конкретным должностям и позициям с учетом возникающих изменений и динамики внутренних и внешних факторов деятельности организации;
- умение концентрироваться на ключевой для себя деятельности и осуществлять своевременное выявление, обновление или развитие наиболее значимых для организации компетенций;
- построение системы обмена знаниями между индивидуальной компетенцией сотрудников и внутренней структурой организации.

В данном случае речь идет о необходимости включения индивидуального знания во внутрикорпоративные системы и его последующее закрепление с целью обеспечения доступности использования другими сотрудниками. Данный подход

позволит трансформировать индивидуальные знания в знания коллективные, что, в свою очередь, является весьма эффективным и бюджетным способом обучения новых сотрудников прямо на их рабочих местах, не отрываясь от выполнения непосредственных обязанностей.

Таким образом, делая ставку на разработку собственной модели компетенций, компания получает для себя задел на будущее в плане эффективного использования профессионального потенциала, знаний и опыта своих сотрудников для решения основных стратегических задач. Модель компетенций позволит в понятной и открытой форме проводить качественный анализ персонала, отслеживать влияние знаний, навыков и стиля поведения сотрудников в решении рабочих задач на достижение поставленных целей наравне с другими бизнес-процессами в организации. Как результат, руководители и службы управления персоналом смогут создать единую систему требований к сотрудникам, подбирать программы обучения и развития сотрудников в зависимости от ресурсного обеспечения организации, что создаст возможности для согласованного функционирования всех систем.

Итак, по результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Во-первых, экономика предприятия может рассматриваться как экономика знаний, если предприятие активно наращивает человеческий капитал, проводит политику управления знаниями и информацией для создания новых нематериальных активов, обеспечивающих конкурентные преимущества на рынке.

Во-вторых, в деятельности современных предприятий одним из важнейших ресурсов и факторов производства становятся знания. Выработка верной стратегии управления знаниями и грамотное ее внедрение способны оказывать влияние на современные тенденции развития бизнеса наряду с тотальным управлением качеством, электронной коммерцией и помогут повышению конкурентоспособности предприятия.

В-третьих, использование компетентностного подхода в системе развития персонала определяет ожидаемые от работников стандарты поведения и требования к качеству работы. По мнению автора, в обязательную комбинацию элементов, составляющих «ключевую компетенцию» современных компаний, должны входить: технологии, финансовая грамотность, бизнес-моделирование, коллективное и индивидуальное обучение, а также способность организации

распространять знания и информацию как внутри, так и географически между отдельными бизнесами группы.

В завершение следует сказать, что конкурентоспособность любой организации определяется в том числе и тем, насколько уникальны те ресурсы, которыми она обладает. Чем более уникален ресурс, тем в большей степени у организации остаются возможности сохранять свою конкурентоспособность и монопольное положение на рынке. Это также делает компанию менее зависимой от присутствия в ней тех или иных экспертов, обладающих большим опытом и знаниями.

Таким образом, развитие компетенций персонала является на сегодняшний день весьма эффективным инструментом для обеспечения функционирования организации в условиях новой экономики и экономики знаний, с целью поступательного развития в долгосрочной перспективе.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдикеев Н. М., Киселев А. Д. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса. М.: ИНФРА-М, 2011. 382 с.
2. Катаргина Н. А. Модель компетенций как комплексный подход к развитию // Общество. Наука. Инновации (НПК-2019): сборник статей XIX Всероссийской научно-практической конференции: в 4 т. Вятский государственный университет. 2019. С. 359–367.
3. Лукьянова Т. В. Инновационная восприимчивость персонала организации // Управление корпоративной культурой. 2011. № 1. С. 72–74.
4. Чуланова О. Л. Управление персоналом на основе компетенций. М.: ИНФРА-М, 2014. 122 с.

REFERENCES

1. Abdikeev N. M., Kiselev A. D. (2011) Corporate knowledge management and business reengineering. Moscow, 382 (in Russian).
2. Katargina N. A. (2019) The competency model as an integrated approach to development. *Society. Science. Innovations: Proceedings of the XIX All-Russian Scientific and Practical Conference, 2019, Kirov, Vyatka State University*, 359–367 (in Russian).
3. Lukyanova T. V. (2011) Innovative susceptibility of the personnel of the organization. *Management of corporate culture*, 1, 72–74 (in Russian).
4. Chulanov, O. L. (2014) Competency-based personnel management. Moscow, 122 (in Russian).

Поступила в редакцию: 15.08.2019

Принята к печати: 02.10.2019