

# РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

## DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF A COMPETENCY MODEL FOR A MODERN HR MANAGER

ПОЛУЧЕНО 11.04.2023 ОДОБРЕНО 13.04.2023 ОПУБЛИКОВАНО 26.06.2023

УДК 331 DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-3-45-48

**ЛААС Н.И.****Канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом,  
ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва****LAAS N.I.****Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, State University of Management,  
Moscow****e-mail:** laasni@yandex.ru

### Аннотация

В современных рыночных условиях качественный отбор претендентов на вакантную должность является важным фактором в работе организации. Для того чтобы компаниям оставаться конкурентоспособными, нужно определять высококвалифицированных специалистов из числа других претендентов на вакантную должность, правильно выстраивать отбор персонала между всеми соответствующими вакансиями кандидатами. Отбор кандидатов является ключевым моментом в управлении персоналом, обусловливаемый непосредственно претендентами, их знаниями, умениями, опытом и мотивацией. Неточность в отборе кадров оказывает негативное влияние на производительность в компании.

**Ключевые слова:** компетенция, модель компетенций, квалификационные характеристики HR-менеджера, специалист по управлению персоналом.

### Abstract

In modern market conditions, it is an important factor in the work of the organization to select applicants for a vacant position with high quality. In order for companies to remain competitive, it is necessary to identify highly qualified specialists from among other applicants for a vacant position, to properly organize the selection of personnel between all candidates corresponding to the vacancy. The selection of candidates is a key moment in personnel management, determined directly by the applicants, their knowledge, skills, experience and motivation. Inaccuracies in the selection of personnel have a negative impact on productivity in the company.

**Keywords:** competence, competency model, qualification characteristics of an HR manager, specialist in personnel management.

Одним из сравнительно новых подходов в управлении персоналом, который смог бы в сегодняшней жесткой конкурентной среде и нестабильной экономической обстановке обеспечить организациям преимущество, является компетентностный подход. В настоящее время ему уделяется пристальное внимание как подходу, позволяющему целенаправленно выстроить все этапы и процедуры кадровой работы. Успешное системное решение кадровых задач, связанных с поиском, отбором, наймом, обучением, оценкой и стимулированием работников, двигает деятельность организации в целом к более эффективным результатам.

Данный подход можно принимать как инструмент, устанавливающий баланс между теоретической базой знаний и реальными практическими заданиями. Обращаясь к различным авторам, можно выделить этапы становления компетентностного подхода. Так, И.А. Зимняя рассматривает три этапа становления.

Первый этап с 1960-х по 1970-е гг. связан с введением в научный оборот категории «компетенция», второй с 1970-х по 1990-е гг. автор связывает с появлением категории «компетентность», третий этап с 1990-х по 2000-е гг. связан с исследованиями компетентности как научной категории [4].

Рассматривая трактовки подхода зарубежных авторов, выделяется 4 этапа.

1. Поведенческий подход (США, с 1960-х гг.), который ориентирован на способность к применению результатов образования в практике после окончания учебного заведения.

2. Функциональный подход (Великобритания, с 1980-х гг.), характеризующийся стремлением к целостности и функциональности, которые достигаются посредством интеграции знаний, понимания ценностей и навыков профессионалов.

3. Многомерный подход (Франция, с 1990-х гг.) поляризуется в два направления: личностное, сосредоточенное на характеристике поведения каждого обучаемого, и коллективное, нацеленное на построение модели компетенций, необходимых для эффективной организации работы.

4. Компетенция действия (Германия, с 1990-х гг.), ориентированный на учебные планы системы профессионального обучения [1].

К достоинствам данного подхода можно отнести рассмотрение человека как личности, обладающей ценностями, потребностями, мотивами, знаниями, ориентацией на учет индивидуальной эффективности, обеспечение мобильности трудовых ресурсов, управления персоналом и, как следствие, научное объяснение различий результатов деятельности предприятий, регионов, отраслей и национальных экономик в целом.

Несмотря на инновационность, у подхода есть особенности. Так, для разработки эффективной модели компетенций нужны квалифицированные специалисты и обоснованные критерии. Общие компетентностные модели могут подойти под потребности конкретной организации, что является одновременно и аргументом в пользу подхода и фактором неизбежности субъективизма и потери единства критериев [5].

Однако в условиях перехода России к экономике знаний компетентностный подход как исследовательское научное направление может стать эффективным способом поиска новых стратегических конкурентных преимуществ на внутренних конкурентных рынках.

Разработка модели компетенций для менеджера по управлению персоналом позволит подразделению работать эффективнее, так как, во-первых, будет понятно, какого работника ждут на месте специалиста отдела кадров, какими он должен обладать качествами и навыками, какие знания демонстрировать в период испытательного срока, а также на что необходимо обратить внимания, если работник уже занимает данную должность.

Квалификационные характеристики создаются для определения обязанностей, оценки степени мастерства работников организации и назначения им заработной платы [2]. На основе проведенного анализа функциональных задач службы управления персоналом государственных учреждений и профессионального стандарта специалиста по кадрам разработаем квалификационную характеристику менеджера по персоналу [7].

К основным требованиям к HR-менеджеру следует отнести:

- стрессоустойчивость;
- умение держать эмоции под контролем;
- ответственность, самостоятельность по вопросам, входящим в компетенцию работника;
- организованность и умение быстро решить вопрос;
- хорошая память;
- внимательность;
- желание делать больше, чем требуется;
- постоянное улучшение качества своей работы и самоконтроль;
- поиск, систематизация и анализ информации, гибкость;
- способность к аналитике и статистические навыки;
- готовность к монотонной технической работе;
- способность работать в многозадачном режиме, где все задачи важны;
- преданность компании и лояльность к ней.

Также стоит добавить:

- этическое отношение к коллегам;
- поддержание порядка.

Родственные качества и примеры поведения, вне зависимости от выполняемой функции, объединяем в объемные категории: профессиональные (П), личностные (Л), корпоративные (К).

В результате получаем три кластера квалификационных качеств специалиста по управлению персоналом.

Профессиональные — организованность, умение быстро решить вопрос, поиск, систематизация и анализ информации, способность к аналитике и статистические навыки, готовность к монотонной технической работе, этическое отношение к коллегам.

Личностные — стрессоустойчивость, умение держать эмоции под контролем, ответственность, самостоятельность по вопросам, входящим в компетенцию работника, хорошая память, внимательность, гибкость.

Корпоративные — желание делать больше, чем требуется, постоянное улучшение качества своей работы и самоконтроль, способность работать в многозадачном режиме, где все задачи важные и срочные, преданность компании и лояльность к ней, поддержание порядка.

Из этого перечня квалификационных характеристик следует выделить будущие компетенции. В результате объединения и разделения характеристик по категориям, компетенций получаем [8].

### 1. Профессиональный кластер:

- организованность, умение быстро решить вопросы, готовность к монотонной технической работе не являются компетенциями в явном виде, однако их можно соотнести с описанием компетенции «Забота о порядке, качестве и аккуратности». Кроме того, готовность к монотонной работе напрямую связана с организованностью;
- поиск, систематизация и анализ информации — компетенция;
- способность к аналитике и статистические навыки и этическое отношение к коллегам является описанием поведения компетенции соответственно «Аналитического мышления» и «Межличностного понимания».

### 2. Личностный кластер:

- ответственность, самостоятельность по вопросам, входящим в компетенцию работника, не являются компетенциями в явном виде, однако ее можно соотнести с описанием компетенции «Инициатива»;
- хорошая память, внимательность также не являются компетенциями в явном виде, но соотносятся с описанием компетенции «Личная эффективность»;
- гибкость — не является компетенцией и соответственно не может быть использована в нашей модели;
- стрессоустойчивость, умение держать эмоции под контролем — переименуем в «Самоконтроль», это одна из компетенций «Личной эффективности».

### 3. Корпоративный кластер:

- способность работать в многозадачном режиме, где все задачи важные и срочные, — не является компетенцией в явном виде, однако их можно соотнести с описанием компетенции «Инициатива»;
- преданность компании и лояльность к ней — компетенция;
- желание делать больше, чем требуется, постоянное улучшение качества своей работы и самоконтроль — являются описанием поведения компетенции «Ориентация на достижение»;
- поддержание порядка — является описанием поведения компетенции «Забота о порядке, качестве и аккуратности».

Определим ключевые компетенции с учетом комментариев и опишем их:

- поиск информации (желание узнавать больше);
- межличностное понимание (желание понять других и помочь им);
- аналитическое мышление (понимание ситуации путем разбиения ее на более мелкие части);
- самоконтроль (способность держать эмоции под контролем);
- ориентация на достижение (стараться хорошо работать, соревноваться с самим собой, борьба за улучшение);
- преданность компании (способность подстроить свое поведение в соответствии с нуждами организации);
- забота о порядке, качестве и аккуратности (стремление к поддержанию и увеличению порядка на рабочем месте, в кабинете, документах, понимание системы работы в целом);
- инициатива (выполнять функциональные задачи, не ориентируясь на требования к должности и без просьб и напоминания).

На основе анализа собранной информации проведем шкалирование компетенций [6]. Компетенции подразделяются на 3 уровня: минимальный (допустимый уровень), средний (показывает средние результаты выполнения работ), максимальный (профессиональный уровень для данной должности).

**Поиск информации:**

- минимальный уровень: сотрудник не ищет дополнительную информацию, оправдывается;
- средний уровень: сотрудник задает вопросы, консультируется с подразделениями, старается найти больше информации;
- максимальный уровень: сотрудник знает, где, у кого и что можно узнать, исследует ситуацию со всех сторон.

**Межличностное понимание:**

- минимальный уровень: сотрудник не понимает чувств других и не хочет, не сочувствует, не хочет помочь;
- средний уровень: сотрудник старается понимать эмоции других, помочь им, отзывчиво слушает, с ним приятно общаться;
- максимальный уровень: сотрудник знает эмоции других людей, чего они хотят и как им можно помочь, не отказывает в этом, даже если это не в его прямой компетенции.

**Аналитическое мышление:**

- минимальный уровень: у сотрудника отсутствует анализ, делает дела по мере «горения»;
- средний уровень: сотрудник разбивает проблемы на простые списки заданий;
- максимальный уровень: сотрудник анализирует взаимоотношения между частями ситуации, предвидит препятствия, разбивает проблему на части систематически.

**Самоконтроль:**

- минимальный уровень: собственные эмоции мешают работать;
- средний уровень: сотрудник противостоит и контролирует сильные эмоции (злоба, расстройство, стресс);
- максимальный уровень: сотрудник эффективно управляет собственными реакциями.

**Ориентация на достижение:**

- минимальный уровень: работает хорошо, не демонстрирует совершенство;
- средний уровень: старается работать эффективнее, лучше себя самого;
- максимальный уровень: дает предложения по изменению в системе или в методах работы, чтобы улучшить качество исполнения (выходит за рамки системы).

**Преданность компании:**

- минимальный уровень: сотрудник игнорирует нормы организации;
- средний уровень: сотрудник выражает лояльность;
- максимальный уровень: сотрудник настаивает на решении, которое выгодно руководству.

**Забота о порядке, качестве и аккуратности:**

- минимальный уровень: сотрудник пассивно поддерживает порядок на своем рабочем месте, проверяет за собой;
- средний уровень: сотрудник активно поддерживает порядок не только у себя на рабочем месте, но и увеличивает порядок в офисе, архиве, не единожды проверяет за собой;
- максимальный уровень: сотрудник дает предложения по облегчению понимания системы и поддержания документационного порядка подразделений.

**Инициатива:**

- минимальный уровень: сотрудник делает только то, что сказали, не берет на себя инициативу, старается избегать;
- средний уровень: сотрудник берет на себя ответственность, признает ошибки, предлагает делать больше, может теряться в критических ситуациях;

- максимальный уровень: сотрудник самостоятельно принимает решения на основе рациональных выводов о взятии большего количества работы, действует быстро в критических ситуациях.

**Сформируем кластеры компетенций HR-менеджера.****1. Кластер «Ориентация на результат» содержит следующие компетенции:**

- ориентация на достижение;
- инициатива;
- аналитическое мышление.

**2. Кластер «Деловые характеристики» содержит следующие компетенции:**

- поиск информации;
- преданность компании.

**3. Кластер «Личностные характеристики» содержит следующие компетенции:**

- забота о порядке, качестве и аккуратности;
- межличностное понимание;
- самоконтроль.

Оценка полученной модели проводится на соответствие пяти стандартам качества [3]. В результате оценки получены следующие данные:

- четкость и простота понимания — модель проста для понимания и использования, обладает ясной структурной логикой;
- релевантность или степень соответствия — целесообразность модели понятна, требования модели способны обеспечить выполнение работ на высоком качественном уровне;
- контроль и оценка возможных изменений — не ясен алгоритм действия для введения модели в работу и отслеживания своих показателей;
- выявление элементов модели, включенных одновременно в различные кластеры, — элементы данной модели четко разграничены, измеримы и не пересекаются между собой;
- в модели проявляется единообразный подход ко всем заинтересованным сторонам — в целом модель легко может использоваться для всех категорий работников в общей части и легко трансформируется в зависимости от специфики деятельности.

При оценке валидности модели через количественно измеряемую продуктивность выявлены компетенции, недостаточно различающие эффективную работу. Это ориентация на достижение, аналитическое мышление, забота о порядке, качестве и аккуратности. В соответствии с требованиями к оценке модели компетенций их необходимо переработать. Для этого вновь следует определить три уровня освоения компетенций.

После внесения корректив компетенции описываются следующим образом.

**Ориентация на достижение:**

- минимальный уровень: работает хорошо, не демонстрирует совершенство, имеются ошибки, недочеты, помарки, забывчивость, которые исполнитель не замечает;
- средний уровень: старается работать эффективнее, лучше себя самого, забывчивость отсутствует, ошибки, недочеты, помарки подмечаются самостоятельно и исправляются изначально, идет постоянная перепроверка своей работы;
- максимальный уровень: дает предложения по изменению в системе или в методах работы, чтобы улучшить качество исполнения (выходит за рамки системы).

**Аналитическое мышление:**

- минимальный уровень: сначала делаются дела по мере их срочности, когда напомнил руководитель, потом остальные;

- средний уровень: дела структурированы по важности и срочности, напоминать о них руководителю не приходится;
- максимальный уровень: анализирует взаимоотношения между частями ситуации, предвидит препятствия, разбивает проблему на части систематически.

Забота о порядке, качестве и аккуратности:

- минимальный уровень: убирает только свой стол, нет структуры в электронных и бумажных документах, возможна потеря документов;
- средний уровень: активно поддерживает порядок не только у себя на рабочем месте, но и увеличивает порядок в офисе, архиве, не единожды проверяет за собой;
- максимальный уровень: дает предложения по облегчению понимания системы и поддержания документационного порядка подразделений.

В результате проведенной оценки скорректированной модели устранены все выявленные ранее недостатки. Внедрение данной модели будет способствовать формированию благоприятного социально-психологического климата в связи с разгрузкой менеджера по управлению персоналом, а также других работников структурного подразделения. Так, старший менеджер сможет, передав часть задач менеджеру, заняться адаптацией персонала и опросами уже работающих сотрудников, что будет способствовать пониманию дальнейшей стратегии отдела в области развития персонала. Это и создание системы в области обучения персонала, и развитие адаптации в организации. Начальник отдела, ввиду передачи ряда задач, станет заниматься вопросами аттестации персонала и созданием условий, способствующих развитию персонала и максимальной реализации их способностей в процессе трудовой деятельности.

Благодаря нововведениям менеджер и старший менеджер с возможностью относительной бесконфликтности через коммуникацию с начальником отдела смогут выстраивать собственный график работы. Все это определяет социальную эффективность модели и выражается в привлечении и удержании квалифицированных кадров, повышении уровня их мотивации, а также снижении текучести кадров в результате повышения уровня удовлетворенности трудом и эффективной деятельности сотрудников.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Беляя Н.С. Компетентностный подход как объект исследования в трудах отечественных и зарубежных ученых // Вестник МГУКИ. — 2013. — № 6 (56). — С. 166–170.
2. Бушueva И.П., Доронина И.В., Федотова Е.А. Разработка и применение модели личностных компетенций в оценке государственных гражданских служащих // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 3. — С. 36–42.

3. Бычин В.Б. Нормирование труда: учебник / В.Б. Бычин, С.В. Малинин, Е.В. Новикова. — М.: ИНФРА-М, 2023. — 348 с.
4. Зимняя И.А. Ключевые компетенции — новая парадигма результата образования // Эксперимент и инновации в школе. — 2009. — № 2. — С. 7–14.
5. Кибанов А.Я. Методология разработки квалификационной характеристики / А.Я. Кибанов, М.В. Ловчева, Т.В. Лукьянова, О.Л. Белова // Кадровик. Кадровое дело-производство. — 2008. — № 9. — С. 4–19.
6. Кузьмина Н.М. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход: монография / Н.М. Кузьмина, О.В. Толстякова. — М.: ИНФРА-М, 2022. — 94 с.
7. Профессиональные стандарты. Специалист по кадрам [Электронный ресурс]. — URL: [https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiyinformatsionnyy-blok/spravochniki-i-klassifikatory-i-bazydannyykh/eksd/index.php?ELEMENT\\_ID=102861](https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiyinformatsionnyy-blok/spravochniki-i-klassifikatory-i-bazydannyykh/eksd/index.php?ELEMENT_ID=102861) (дата обращения: 18.03.2023).
8. Шанина Е.В., Седлецкий А.В. Новые требования к человеческим ресурсам в условиях информационного общества // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2022. — № 4. — С. 70–73.

## REFERENCES

1. Belaya N.S. Competence-based approach as an object of research in the works of domestic and foreign scientists / N.S. Belaya // Vestnik MGUKI, 2013, no. 6 (56), pp. 166–170.
2. Bushueva I.P., Doronina I.V., Fedotova E.A. Development and application of the model of personal competencies in the assessment of public civil servants / I.P. Bushueva, I.V. Doronina, E.A. Fedotova // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2022, no. 3, pp. 36–42.
3. Bychin V.B. Labor rationing: textbook / V.B. Bychin, S.V. Malinin, E.V. Novikov. Moscow: INFRA-M, 2023, 348 p.
4. Zimnyaya I.A. Key competencies — a new paradigm of the result of education / I.A. Zimnyaya // Experiment and innovation at school, 2009, no. 2, pp. 7–14.
5. Kibanov A.Ya. Methodology for the development of qualification characteristics / A.Ya. Kibanov, M.V. Lovcheva, T.V. Lukyanova, O. L. Belova // Kadrovik. Personnel management, 2008, no. 9, pp. 4–19.
6. Kuzmina N.M. Formation of an organizational strategy for managing personnel potential: a competence-based approach: monograph / N.M. Kuzmina, O.V. Tolstyakov. Moscow: INFRA-M, 2022, 94 p.
7. Professional standards / HR Specialist [Electronic resource]. — Access mode: URL: [https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiyinformatsionnyy-blok/spravochniki-i-klassifikatory-i-bazydannyykh/eksd/index.php?ELEMENT\\_ID=102861](https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiyinformatsionnyy-blok/spravochniki-i-klassifikatory-i-bazydannyykh/eksd/index.php?ELEMENT_ID=102861) (date of access: 18.03.2023).
8. Shchanina E.V., Sedletsky A.V. New requirements for human resources in the information society / E.V. Shchanina, A.V. Sedletsky // Personnel and intellectual resources management in Russia, 2022, no. 4, pp. 70–73.