

ECONOMICS

Yankovskaya V.V.

THE ASSESSMENT OF PROFESSIONAL AND INDIVIDUALLY-PERSONAL COMPETENCES OF AN EMPLOYEE

Yankovskaya V.V., PhD, Assistant Professor of the Theory of
Management and Business Technologies, Plekhanov Russian University of
Economics, Russian Federation, Moscow

Abstract

The qualitative improvement of the level of training of the company's employee is still an urgent problem. In current conditions this problem is getting more acute. There are many definitions that characterize specialists in terms of their level of training, the content of knowledge, functions performed. Today many companies offer such forms of work organization, which would enable employees to constantly improve their knowledge and skills to solve specific problems. In this case, the company appeals more often to the concept of "competence", since a term "qualification" is getting too narrow.

Keywords: Competence-based approach, individually-personal qualities of an employee, profile, professional skills, skill.

Введение

Качественное повышение уровня подготовки сотрудника организации остается по-прежнему актуальной проблемой. В современных условиях ее острота еще более возрастает. Известно множество определений, характеризующих специалистов с точки зрения уровня подготовки, содержания знаний, выполняемых функций. Сегодня многие организации предлагают такие формы организации труда, которые позволили бы сотруднику постоянно совершенствовать свои знания, навыки и умения для решения конкретных задач. В этом случае организация все чаще апеллирует к понятию «компетенция», так как термин «квалификация» становится слишком узким.

Таким образом, обеспечение соответствия квалификации сотрудника требованиям, предъявляемым развивающейся организацией, предполагает определенный бизнес - процесс, состоящий из следующих этапов:

- изучение и разработка необходимых компетенций для данного вида позиции;
- оценка наличия требуемых компетенций у сотрудника;
- определение недостающих компетенций;
- разработка программ подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;
- сам процесс обучения;
- итоговая оценка соответствия квалификации сотрудника новым требованиям.

Методы

Эмпирический, общенаучный, диалектический.

Результаты и обсуждение

Для определения компетенция на ту или иную позицию, необходимо «договориться» о самом понятии «компетенция».

Компетенция - это готовность и способность сотрудника регулярно демонстрировать определенную составляющую производственного поведения, ожидаемого компанией. У организации, применительно к каждому своему сотруднику существуют определенные ожидания: относительно содержания его работы, интенсивности труда, эффективности результатов, их качества взаимодействия с коллегами, уровня квалификации и др. Все вместе, это, мы называем (деловым) производственным поведением. Умение демонстрировать отдельные составляющие этого ожидаемого поведения и называется компетенциями.

Таким образом, компетенции подразумевают как деловые и профессиональные навыки, умение, а именно- умение выполнять полноценный анализ документов, выполнять подготовительные этапы технического задания, обладание определенного уровня знаний иностранных языков, умение быстро и правильно воспринимать письменную информацию, самостоятельность в принятии решений и т.д., так и индивидуально-личностные характеристики умение работать в команде, умение генерировать идеи и др. При определении квалификации составляется *профиль*, в котором учитываются ведущие характеристики: особенности корпоративной культуры (команды), специфика предписанной, занимаемой должности, выполняемой работы и того окружения, в котором её предстоит выполнять.

Каждая компетенция, прописанная в профиле, требует четкой, конкретной формулировки. Обычной ошибкой, наиболее часто

встречаемой в описании квалификационных требований, является наличие слишком обобщенных характеристик, требований и формулировок, например, таких как "коммуникабельность, или коммуникативные навыки". В результате мы получаем достаточно размытые требования к претенденту на должность. Обобщенность формулировок приводит к ряду ошибок. А именно: Ведущие составляющие элементы коммуникабельности это- умение входить в контакт с малознакомыми и незнакомыми людьми; убеждать собеседника или оппонента; грамотная речь; располагающее поведение при общении, умение грамотно и четко выражать свои мысли на публике и др. Мы выделили лишь некоторые элементы коммуникабельности. Попробуем определить насколько они соответствуют.

Таблица 1. Оценка компетенции "коммуникабельности" для разных профессий.

Ведущие составляющие элементов коммуникабельности	Представитель торговли (продаж)	Помощник(секретарь)	PRменеджер
Умение входить (по своей инициативе) в контакт с малознакомыми и незнакомыми людьми	Обязательно должен присутствовать данный навык и умение	Не обязателен	Желателен
Располагающее поведение при общении	Обязательно должен присутствовать данный навык и умение	Обязательно должен присутствовать данный навык и умение	Обязательно должен присутствовать данный
Умение убеждать собеседника или оппонента	Обязательно должен присутствовать данный навык и умение	Желателен	Обязательно должен присутствовать данный навык и умение
Умение грамотно и четко выражать свои мысли на публике	Обязательно должен присутствовать данный навык и умение	Не обязателен	Обязательно должен присутствовать данный навык и умение
Потребность в общении	Обязательно должен присутствовать данный навык и умение	Не обязателен	Желателен
Хорошо поставленная речь	Обязательно должен присутствовать данный навык и умение	Желателен	Обязательно должен присутствовать данный навык и умение
Грамотная речь	Обязательно должен присутствовать данный навык и умение	Обязательно должен присутствовать данный навык и умение	Обязательно должен присутствовать данный навык и умение

Мы, конечно, можем для всех трех категорий сделать запись как обязательное требование к их должности, но это осложнит поиск востребованных специалистов, или они не будут мотивированы, так как часть

их реальных навыков не будет востребована постоянно, в сфере их деятельности.

Проведенное исследование позволило получить следующие результаты. Ряд руководителей, ведущих организаций, мы попросили определить, на их взгляд какие ключевые компетенции представителя продаж в торговле. И казалось бы, столь важный навык, как умение продавать, они определили лишь на 5-ое место. На первые позиции в этой компетенции вышли такие как -умение располагать к себе клиента, инициатива, креативность, умение генерировать идеи, честность и порядочность. Что же это означает? Давайте попробуем разобраться. Организации все чаще, в последнее время, предпочитают, при соответствии личностных качеств и совокупного потенциала работника или кандидата компании сделать своим приверженцем. Организации готовы вкладывать деньги в развитие и обучение, нежели переобучать, "переделывать".

Представим возможную таблицу, в которой покажем предполагаемое соотношение профессиональных навыков, деловых качеств и индивидуально-личностных характеристик.

При соответствии индивидуально-личностных качеств и потенциала кандидата компания готова вкладывать время и средства в его обучение и развитие. Не хочется давать рецептов, но практика показывает, что во многих видах деятельности человека гораздо проще обучить, чем "переделать".

Приведем ориентировочную таблицу, которая показывает Соотношение значимости индивидуально-личностных характеристик и навыков, опыта в различных видах деятельности, а также пояснения.

Из таблицы 2 видно, что приобретенные навыки ценятся больше, чем характеристики каждой личности индивида, в частности. Руководители организаций, сегодня, ориентируются на профессионализм и желание развиваться, присутствующие либо отсутствующие у сотрудника, а не на его поведенческие личностные черты. Организации заинтересованы обеспечить соответствие между потребностями бизнеса и уровнем подготовки, квалификации персонала.

Рассмотрим наиболее типичные ситуации, когда организация может испытывать потребность в определенном обучении своих сотрудников:

- повышение профессионального уровня. Подготовка сотрудника в овладении тех или иных компетенций, изменения профессионально-поведенческих моделей (корпоративная культура, команда).

- приобретения принципиально новых технологий.

- изменения функций или должности.

-интеграция на предприятии нового сотрудника.

Таблица 2. Приобретенные навыки и индивидуально-личностные характеристики персонала

Занимаемая должность	Профессиональные навыки	Деловые качества	Модели поведения
Торговый представитель	Менее значимы, легко обучаем	Высоко значимы, поскольку продажи требуют тесного контакта и повышенной стрессоустойчивости	Высоко значимы, поскольку высок риск непредсказуемых и конфликтных ситуаций
Переводчик (письменные переводы)	Высоко значимы, поскольку на приобретение требуется длительное время (несколько лет)	Высоко значимы, поскольку на приобретение требуется длительное время (несколько лет)	Высоко значимо только в контексте соответствия корпоративной культуре
Руководитель отдела	Высоко значимы, хотя можно говорить и о частичном обучении при наличии достаточного потенциала	Высоко значимы, поскольку эффективность сильно зависит от взаимодействия с другими людьми	Высоко значимы, имеет прямое влияние на организацию в целом
Финансовый аналитик	Высоко значимы	Низко значимы	Средняя степень значимости, так как воздействие лишь в контексте соответствия корпоративной культуре
Преподаватель высших учебных заведений	Высоко значимы	Средняя степень значимости	Высоко значимы, поскольку высок риск непредсказуемых и конфликтных ситуаций(в последнее время)

После того, как мы определили компетенции, которые необходимо либо приобрести сотруднику, либо усовершенствовать, мы определили цели обучения. То есть, для выполнения каких видов работ это нужно. Или в результате каких преобразований в организации стало необходимым для персонала повышение уровня квалификации. Затем, готовится новая программа обучения, повышения квалификации, выбирается её форма.

Это могут быть: семинарские или практические занятия, дистанционное обучение, стажировка-обучение на рабочем месте и тренинг. Последняя форма сейчас наиболее распространенная и пользуется большой популярностью среди руководителей «продвинутых» организаций.

Остается только подвести итог занятиям или скорее знаниям, полученным сотрудниками и выявить результативность обучения. Существует много методик, позволяющих оценить эффективность обучения. Воспользуемся моделью Джеймса Д.

Кирпатрика.

Таблица 3. Оценка эффективности обучения.

Степень оценки сотрудника	Конечный результат	Инструменты оценки
Степень реакции	Реакция участников Мнение участников, понравилось ли не понравилось.	1. Итоговая анкета оценок по окончании курса обучения 2. Анкетирование участников обучения, выполняется руководством организации
Степень усвоенных знаний	Изменения участников. Все разновидности преобразования сотрудников, которые способствуют эффективной работе в организации: - итоговый результат после обучения- конкретные знания - позитивное поведение, настрой сотрудников - наблюдается ли рост профессиональной мотивации - происходит ли преодоление стереотипов мышления, новация мысли-присутствует/отсутствует - тяга к командной работе, рост сплоченности, командный дух- преобразование, совершенствование компетенций.	1. Самоанализ, самооценка сотрудников организации, прошедших обучение- об изменениях в их взглядах, мышлении и в комментариях, настрое, отображенных в оценочных анкетах. 2. Мнение тренера-консультанта, его личные наблюдения за обучаемыми, в процессе обучения, анализ изменений участников к концу обучения и их письменный отчет по результатам прошедшего обучения. 3. Промежуточные и итоговые контрольно-тестовые упражнения во время обучения, на уровень усвоения и использование полученных знаний (индивидуальные и групповые, письменные, устные, в виде ситуационных задач, ролевых игр). 4. Личные наблюдения руководства организации за преобразованиями участников обучения, по окончании курсов.
Степень поведения	Видоизменение поведения сотрудника на его рабочем месте. Системность, полученных, во время повышения квалификации, знаний.	1. Личные наблюдения руководства организации за деятельностью сотрудника, прошедшего обучение, за его итоговыми результатами, на каждом конкретном рабочем месте. Сбор материала для аттестации содержащего описание примеров эффективного и неэффективного поведения при исполнении должностных обязанностей. Вся данная информация хранится в личном деле сотрудника организации. 2. Анализ изменившегося характера записей в Книге жалоб и предложений. 3. Регулярная Аттестация
Степень эффекта	Резкое изменение, в положительную сторону результатов деятельности организации. Преобразование качественных показателей: - рост степени удовлетворенности клиентов; - рост имиджа организации; - резкое улучшение психологического климата организации; - снижение движения кадров- снижение текучести. Преобразование количественных показателей: - рост объема продаж; - увеличение ниши в доле рынка; - рост прибыли, получение сверхприбыли; - рост коэффициента ликвидности и рентабельности и т.д.	Анкета клиента Заказное исследование об имидже организации. Личные наблюдения руководства организации. Контроль за движением кадров, в частности за текучестью кадров.

Для выполнения оценки изменения поведения сотрудника на его рабочем месте, после обучения руководителем организации, в которой он работает и менеджером службы по управлению персоналом, надо иметь некоторую точку начала отсчета и знать конкретно, что должен сотрудник уметь и какими навыками обладать. За точку отсчета принимаем модель компетенций Джеймса Д. Кирпатрика и Должностную инструкцию.

Вывод

В модели компетенций профилирование должностей строго привязывается к стратегии диверсификации и дифференциации организации. Стратегия первична для любой организации. Стратегия-это определение перспективных ориентиров деятельности организации, с учетом динамики развития рынка, потребительских возможностей клиента и совокупного потенциала организации. Соответственно, первоначально мы создаем перспективные ориентиры желаемого будущего, разрабатывая общеэкономическую стратегию, и лишь затем, выявляем компетенции для своих сотрудников, которые и позволят нам, в процессе реализации своих компетенций достичь желаемого результата. Поэтому крайне важно, чтобы непосредственно сами руководители и менеджеры организации почувствовали в процессе, как формирования и определения компетенций, так и в формировании и реализации программ обучения своего персонала, одновременно обновляя и свой уровень знаний и навыков.

References:

- [1] Donald L. Kirkpatrick and James D. Kirkpatrick. 2008. "Four steps to successful training", Moscow, HR Media. <http://www.job.ru/seeker/career/article/36245-kniga-donalda-l-kirkpatrika-i-dzhejmsa-d-kirkpatrika-chetyre-stupenki-k-effektivnomu-treningu.html>.
- [2] Yankovskaya V.V. 2016. CREATION OF PERMANENT INSTITUTIONAL MONITORING MECHANISM OF MODERN EDUCATIONAL TECHNOLOGY MARKET SIGNIFICANT FOR NANOINDUSTRY, IEJME: Mathematics Education, 11(6), pp. 1545-1556.