

Министерство образования и науки РФ
федеральное бюджетное государственное образовательное учреждение
Высшего профессионального образования
«УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(УрГПУ)
Институт физики, технологии и экономики
Кафедра технологии и экономики

**РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ
КРЕДИТНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ (АНАЛИЗ ОПЫТА РАБОТЫ С
ПЕРСОНОЛОМ ПАО КБ «УБРИР»)**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. Кафедрой

дата подпись

Руководитель ОПОП:

подпись

Исполнитель:

Сапегина Елизавета Николаевна
студент группы Б-42

подпись

Научный руководитель:

Болтянская Таиса Олеговна
к.п.н., профессор

подпись

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Теоретические основы и подходы определения терминов «компетенция», «компетентность» и «профессиональная компетентность»	6
1.1 Ключевые компетенции: определение и формирование	6
1.2 Историческая справка определения понятий «профессиональная компетентность».	9
1.3. Виды и классификация профессиональных компетенций специалиста	10
1.4 Ключевые компетенции организации.....	13
1.5 Модель компетенций.....	21
Глава 2. Модель формирования компетенций специалистов кредитных учреждений	25
2.1. Анализ кредитного учреждения и его моделей компетенций	25
2.2. Формирование модели компетенций специалистов кредитных учреждений.....	34
Заключение	48
Список использованной литературы	50

Введение

Актуальность темы. Одна из главных стратегий развития любой успешной компании - это создание условий конкурентного превосходства на рынке. При этом топ-менеджмент организации должен обладать точным представлением о том, что должно входить в багаж знаний и умений каждого работника, для реализации роста компании. Использование модели компетенций - в полной мере обеспечивает решение этой важной задачи. Корпоративные модели компетенций в кадровой политике любой компании являются важнейшим инструментом управления персоналом. Иногда такие модели применяются как вспомогательные инструменты HR-функций: для оценки сотрудников, комплектования резерва руководителей; либо - пакет утвержденных компетенций - основное орудие в работе с персоналом. Чаще всего, компетенции используются при оценке персонала, поскольку использование именно этого инструмента предоставляет возможность HR-менеджерам анализировать не только результаты труда каждого сотрудника за отчетный период, но и способы достижения этих результатов.

Актуальность темы исследования обусловлена целым рядом причин и заключается в том, что регулярная систематическая оценка сотрудников дает возможность руководству организации принимать обоснованные решения о повышении зарплаты, повышении в должности или увольнении. Создать систему оценки, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако наиболее распространенной является, безусловно, разработка модели компетенций.

Целью данной работы является разработка модели компетенций и ключевых принципов, а также предложение методов анализа оценки персонала по соответствию разработанной модели.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы необходимо решить следующие **задачи**:

1. Раскрыть понятие и структуру профессиональных компетенций.
2. Выявить ведущие параметры компетенций специалистов кредитных учреждений.
3. Описать модель компетенций специалистов кредитных учреждений, проанализировав существующие компетенции в ПАО КБ «УБРиР».
4. Разработать методы оценки компетентности и критерии оценки.
5. Дать рекомендации по использованию разработанной модели компетенций специалистов кредитных учреждений.

Объект исследования: специалисты кредитных учреждений.

Предмет исследования: разработка модели формирования компетенций у специалистов кредитных учреждений.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты компетенций персонала и методов оценки, критериев оценки компетенций в организации.

Во второй главе проведен анализ всех направлений работы с персоналом, а также разработаны принципы и главные направления в работе, четко описанный круг профессиональных навыков для работы специалиста банка для применения исключительно в работе.

В заключении изложены основные выводы и результаты, полученные в ходе исследования.

В зависимости от решения конкретных задач в ходе исследования были использованы такие общетеоретические **методы** формирования научного знания, как диалектический метод, раскрывающий возможности изучения экономических явлений в динамическом развитии, взаимосвязи и взаимообусловленности, методы дедукции и индукции, анализа и синтеза. В процессе выявления основных тенденций и закономерностей, подготовки научных рекомендаций и предложений была использована методология системного подхода.

Теоретическую и методическую основу работы составили труды отечественных и зарубежных ученых по социологии управления, социологии

коммуникаций, управлению персоналом, менеджменту, психологии, педагогике и экономике.

В ходе исследования были изучены документы, регламентирующие работу с персоналом в ПАО КБ «УБРиР».

1. Теоретические основы и подходы определения терминов «компетенция», «компетентность» и «профессиональная компетентность».

1.1 Ключевые компетенции: определение и формирование

Термины «компетенция», «компетентность» и «компетентностный подход» современными теоретиками наполняются разными по содержанию формулировками.

Многие ученые полагают, что первым, кто предложил теорию компетентностного подхода является Аристотель. Он исследовал резервы состояния личности (на греческом языке “*atere*” – «сила, которая развивалась и совершенствовалась до такой степени, что стала характерной чертой личности» [4.7].

Например, Н.И. Алмазова (доктор педагогических наук, профессор, заведующая кафедрой лингвистики и межкультурной коммуникации ГОУ ВПО «Санкт-Петербургский государственный политехнический Университет») определяет компетенции как знания и умения в определенной сфере человеческой деятельности, а компетентность – это качественное использование компетенций. Другое определение компетентности сформулировал Н.Н. Нечаев (советский и российский психолог, специалист в области возрастной и педагогической психологии, психологии и педагогики непрерывного образования, теории и практики вузовской подготовки специалистов): «Доскональное знание своего дела, существа выполняемой работы, сложных связей, явлений и процессов, возможных способов и средств достижения намеченных целей» [4.8]. Наиболее остроумно на эту тему высказался знаменитый психолог Б.Д. Эльконин: «Компетентностный подход — это как привидение: все о нем говорят, но мало кто его видел» [4.9].

Представители научно-академического сообщества считают, что компетенция — это предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности, а компетентность — интегрированная характеристика качеств личности, выступающая как результат подготовки выпускника для выполнения деятельности в определенных областях. Иными словами, компетенция — это знания, а компетентность — умения (действия). В отличие от термина «квалификация» компетенции включают помимо сугубо профессиональных знаний и умений, характеризующих квалификацию, такие качества, как инициатива, сотрудничество, способность к работе в группе, коммуникативные способности, умение учиться, оценивать, логически мыслить, отбирать и использовать информацию.

С точки зрения бизнес-практиков, профессиональные компетенции — это способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями. Последние представляют собой задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли. Данная точка зрения весьма созвучна позиции представителей британской школы психологии труда, в основном придерживающихся функционального подхода, согласно которому под профессиональными компетенциями понимается способность действовать в соответствии со стандартами выполнения работы. Такой подход сфокусирован не на личностных характеристиках, а на стандартах деятельности и основан на описании задач и ожидаемых результатов. В свою очередь, представители американской школы психологии труда, как правило, являются сторонниками личностного подхода — они ставят во главу угла характеристики личности, позволяющие ей добиваться результатов в работе [4.10].

С точки зрения рекрутинговых мероприятий, как правило, оценка производится по двум направлениям:

1. личностные характеристики (поведенческие компетенции);

2. оценка знаний и навыков в профессиональной области.

Такое распределение не следует рассматривать как классификацию компетенций, т.к. каждая организация формулирует свои требования к сотрудникам и группирует компетенции в зависимости от специфики конкретной должности. Разработка (определение и формулирование) компетенций для сотрудников организации осуществляется на основе стратегии организации. В данном случае принято говорить о ключевых компетенциях компании.

В свою очередь, ключевые компетенции — это компетенции разработанные на уровне организации, применяемые для характеристики и оценки ее сотрудников, в частности для кандидатов на вакантные должности.

Чтобы считаться ключевой, компетенция должны соответствовать трем следующим критериям:

1. Представлять ценность для потребителей. При попытке определить ключевые компетенции, организация должна оценивать, вносит ли конкретный навык вклад в воспринимаемую клиентом ценность, иными словами, позволяет ли данная компетенция повысить качество или снизить стоимость предоставляемой услуги или выпускаемой продукции.

2. Быть отличительной, то есть неповторимой в своем роде, трудной для воспроизведения конкурентами.

3. Обеспечивать переход к завтрашним рынкам. При определении ключевых компетенций важно абстрагироваться от качественных параметров продукта и определить, каким образом можно использовать имеющуюся компетенцию для производства нового продукта.

На сегодняшний момент подход к оценке персонала, базирующийся на понятии компетенции является наиболее распространенным.

Компетенции могут представлять собой как индивидуально 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, так и

приобретенные навыки (например, умение вести переговоры, составлять бизнес планы и другое).

1.2 Историческая справка определения понятий «профессиональная компетентность».

С точки зрения психологов, можно выделить некоторые этапы «эволюции» критериев (признаков) понимания, объяснения и оценки профессиональной пригодности, компетенции человека.

Основные тенденции локализации во времени и в пространстве различных оценок человека как субъекта труда:

1. В начале XX столетия это были «способности» («навыки», умения) – инвариантные качества, актуализированные, присущие исключительно субъекту;

2. С середины столетия это уже комплекс взаимосвязанных, но различных по своей природе особенностей субъекта — «профессионально важные качества» — ПВК (способности, знания, навыки, мотивация и др.);

3. С 1980-х годов в научный обиход вводится понятие «компетентность» как совокупность прямых и косвенных профессиональных и жизненно важных характеристик субъекта как профессионала в широком смысле слова, а также; проводятся исследования компетентности как научной категории применительно к образованию (90-е годы XX в.), где в общем контексте психологии труда профессиональная компетентность становится предметом специального всестороннего рассмотрения и выделения разных видов компетентности.

4. С 70-х годов XX столетия по настоящее время вводится понятие «компетенция», первоначально получившее свое обоснование, развитие и практическое использование в рамках кадрового менеджмента (D. McClelland, и S. и L. Spencer), а позднее, заимствовалось образовательными

институтами (компетентностный подход в образовании или так называемое «ориентированное на компетенции образование») [2.2].

Можно заметить, что, несмотря на широту понятия «компетенция», истоки его понимания в рамках этих двух подходов совершенно различны. А также, понятие «компетенция» в современном обществе употребляется в совершенно разных смысловых контекстах, чаще всего противоположных.

Актуальным остается вопрос, касающийся необходимости и методологической оправданности введения понятия «компетенция» наряду с понятием «способности», «умения и навыки», «компетентность». Говоря о значении компетентностного подхода для повышения эффективности образовательного подхода в системе обучения взрослых, необходимо отметить, что понятия «компетентность» и «компетенция» рассматриваются вместе с понятиями «профессиональный опыт» и «профессионализм».

1.3. Виды и классификация профессиональных компетенций специалиста

Рассматривая профессиональные компетенции, большинство исследователей выделяют:

1. простые (базовые) компетенции (формируемые на основе знаний, умений, способностей, легко фиксируемые, проявляющиеся в определенных видах деятельности);

2. ключевые компетенции – чрезвычайно сложные для учета и измерения, проявляющиеся во всех видах деятельности, во всех отношениях личности с миром, отражающие духовный мир личности и смыслы ее деятельности.

В некоторых исследованиях также есть и другие квалификации: 1) стандартные – те, без которых невозможно нормальное функционирование личности или организации 2) ключевые – обеспечивают их

конкурентоспособность на социально-экономическом рынке, выгодно отличая от аналогичных представителей, 3) ведущие – это «сотворение» будущего, проявляющееся в инновационности, креативности, динамичности и диалогичности (кооперативности, децентрации, поликультурности).

Компетенция может выявить сильные стороны человека и качества, которые ему необходимо улучшить. Она определяет наилучший способ выполнения работы.

Профессиональная компетентность специалиста является важнейшим критерием качества деятельности и понимается как способность и готовность специалиста к выполнению задач. В связи с этим в настоящее время важным ресурсом становятся не столько специальные знания, сколько общая корпоративная культура, обеспечивающая личностное и профессиональное развитие специалиста.

Корпоративную культуру будущего специалиста необходимо оценивать в качестве принципиально нового явления в сфере подготовки кадров. Однако анализ публикаций по вопросу формирования корпоративной культуры как ведущего компонента профессиональной компетентности будущего специалиста показал, что данный вопрос недостаточно представлен в научной литературе, нет фундаментальных исследований, посвященных целостному изучению и объективному анализу состояния процесса формирования корпоративной культуры будущих специалистов [2.3].

Выпускник высшей профессиональной школы должен уметь применять полученные в ходе обучения знания, умения и навыки в повседневных и изменяющихся ситуациях на работе, демонстрируя свою профессиональную компетентность. Существующая практика подготовки специалистов обеспечивает обучение основным функциям классического менеджмента: организация, планирование, мотивация, координация и контроль (Тейлор Ф., Фаоль А.). Новый подход к управлению своей деятельности все более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед

прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса составляет культуру управления.

Профессиональная деятельность специалиста сложна, динамична, изменчива и носит сугубо личный характер. Основные психологические особенности этой деятельности можно свести к следующим:

- большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях;
- неалгоритмическим, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;
- ярко выраженная прогностическая природа решаемых задач;
- значительная роль коммуникативной функции;
- высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Специалист должен проявлять большую компетентность при принятии своевременных и верных решений, а это требует применения новых навыков и подходов к процессу решения должностных задач.

Специалисту в его деятельности нужны гибкость и смелость при решении тех или иных профессиональных задач, они живут и работают в центре постоянно изменяющихся ситуаций. Поэтому у специалистов с недостаточным уровнем компетентности возникает осторожность при решении проблем, что приводит к запаздыванию в принятии решений и снижению эффективности взаимодействия с другими подразделениями.

Таким образом, профессиональная деятельность специалистов многогранна, ответственна и сложна. Явления, с которыми сталкивается современные специалисты, - это темп, сложность, новизна, опасность, и постоянный вызов современного опережающего мира. Все это требует от специалиста высокого уровня компетентности.

Низкий уровень профессиональной компетентности специалистов может привести сегодня к глобальным катастрофическим последствиям: традиционная система образования была рассчитана на «знаниевую»

парадигму подготовки специалистов, в основе которой было прагматическое и формальное использование совокупности освоенных истин. Современной цивилизации требуется специалист, понимающий специфику современного бытия, специалист духовно-нравственной ориентации, человек культуры.

1.4 Ключевые компетенции организации

Процесс формирования модели компетенций организации можно представить в виде схемы, изображенной на рис. 1. Как видно из рисунка, формирование профиля ключевых компетенций является одной из задач стратегического планирования и управления организацией. Содержание ключевых компетенций следует из стратегии развития организации.

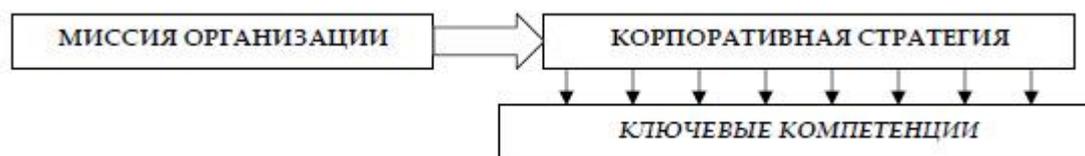


Рис. 1.

Схема формирования ключевых компетенций организации

Количество ключевых компетенций для разных компаний может варьироваться. При этом чрезмерная их детализация приводит к сложностям в оценке и подборе персонала (например, при наличии 50-100 компетенций). Каждая разработанная компетенция должна быть максимально конкретно сформулирована, т.к. одни и те же слова, фразы, термины могут по-разному трактоваться в разных условиях.

Например, достаточно часто встречается такое требование к кандидатам, как коммуникабельность. Однако этот термин имеет много параметров.

Пример параметров требований к кандидатам:

Коммуникабельность:

- Умение быстро устанавливать контакт с незнакомыми людьми

- Вежливое, располагающее общение
- Умение убеждать
- Умение публично выступать
- Постоянное желание общаться с людьми
- Хорошо поставленная речь
- Грамотная речь

Компетенция компании (бизнес-компетенция) – набор взаимосвязанных навыков, способностей и технологий, обеспечивающий компании эффективное решение определенных задач, ситуаций. Стандартная компетенция компании – набор преимуществ, технологий, способностей, знаний и умений, позволяющий компании решать типичные для данного сегмента рынка задачи, осуществлять операционные процессы на уровне, принятом как стандарт. Поскольку стандартными компетенциями обладает большинство конкурентов, отсутствие стандартной компетенции ведет к скорому исчезновению компании с рынка. Многие стандартные компетенции подтверждаются лицензиями, сертификатами. Иногда компетенциями ошибочно называют ресурсы компании. Объекты персональных компетенций – сотрудники, должности. Такие компетенции (ключевые квалификации, soft skills) сотрудников, как правило, являются логическим следствием ключевых компетенций компании, бизнес-стратегии и обеспечивающих их реализацию бизнес-процессов [4.10].

Для успешной конкуренции необходимо сформулировать все компетенции компании и выделить ключевые. Ключевая (отличительная, базовая, исключительная, базисная, уникальная, бизнес-компетенция) компетенция компании (также используется термин “критический фактор успеха компании”, КФУ) – такая компетенция, наличие которой позволяет компании решать задачи, непосильные для большинства других игроков рынка, устанавливает новый стандарт деятельности в отрасли и тем самым обеспечивает обладателю конкурентное преимущество. Согласно Г. Хамелу и С.К. Прохаладу, компания должна восприниматься не как совокупность

составляющих ее бизнес-единиц, а как сочетание ключевых компетенций - навыков, умений, технологий, позволяющих компании предоставлять своим потребителям определенные ценности. Ключевая компетенция – стратегический потенциал компании. Оперативное управление компанией (умение эффективно вести дела) - способ извлечения выгоды из потенциала сотрудника [2.5].

Чтобы считаться ключевой компетенцией, набор предлагаемых навыков должен отвечать трем критериям:

1. Представлять ценность для потребителей. Клиент – главный судья, определяющий, что является ключевой компетенцией, а что – нет. При попытке найти ключевые компетенции компания должна постоянно задавать себе вопросы: вносит ли вклад конкретный навык или умение в воспринимаемую ценность. За что фактически платит клиент? Что имеет решающее значение для потребителей? Конечно, производственные компетенции, которые приводят к осязаемому снижению издержек, т. е. выгодны для производителя, можно также считать ключевыми. Таким образом, набор навыков, приносящий значительную ценовую выгоду не только клиенту, но и производителю, можно назвать ключевой компетенцией.

2. Навыки и умения должны быть уникальными. Существуют различия между необходимыми и отличительными компетенциями. Не ключевую, если, по мнению менеджеров, имеются ресурсы для ее развития. Так, British Airways резко повысила качество обслуживания пассажиров, значительно превысив его средний уровень в своей отрасли, сделав это своей ключевой компетенцией.

3. Ключевые компетенции должны обеспечивать переход к завтрашним рынкам. При определении ключевых компетенций менеджеры должны абстрагироваться от внешних параметров продукта и представить себе, как заключенную в этом продукте компетенцию можно использовать для производства чего-то нового [3.2].

Ключевыми компетенциями могут стать:

- знание потребностей рынка и умение регулярно получать это знание;
- способность реализовать на практике предложения, необходимые рынку;
- способность постоянно наращивать и развивать свою ключевую компетенцию.

Ведущие компетенции – это преимущества в решении тех задач (ситуаций), которые станут зоной конкуренции в будущем при обострении конкуренции. Ведущая компетенция обеспечивает лидерство компании в будущем, это наличие тех предпосылок, которые, при соответствующей работе, могут привести к созданию уникального торгового предложения и обеспечить компании первенство, выход в новый сегмент: При грамотных действиях ключевая компетенция приводит к созданию уникальных продуктов, обеспечивает компании первенство при выходе на новые рынки и весомые преимущества в решении задач, которые станут полем жесткой конкуренции. В сложных условиях большой конкуренции организации пытаются защитить ключевые компетенции, чтобы сохранить свое конкурентное преимущество [3.1].

Своевременное понимание ключевой компетенции открывает путь к долговременному лидерству на рынке, а завоеванное лидерство, в свою очередь, требует сосредоточить усилия на ключевой компетенции.

Примеры компетенций:

- Наличие широкой сети распространения товара.
- Привлечение квалифицированного персонала.
- Наличие эффективной информационной системы.
- Закрепление изобретений и рационализаторских предложений в форме патентов.
- Высокая степень использования мощностей.
- Улучшение качества продукции (снижение затрат на брак).

- Создание эффективной и приближенной к потребителю системы технической поддержки и сервиса.

- Способность создавать эффективную рекламу.

- Умение эффективно удерживать потребителя.

- Способность быстро переводить товары из идеи в промышленное производство.

- Способность быстро реагировать на изменение рыночной ситуации.

Уровни компетентности:

1) Поверхностный уровень - инструментальные знания и навыки.

2) Уровень промежуточных умений – социальные, коммуникативные умения.

3) Нормативно-ценностный уровень – стандарты поведения в профессиональной среде.

4) Базовый уровень –личностные характеристики, мотивы, самооценка.

Высокий уровень развития информационных и телекоммуникационных технологий привел к ускорению процессов внедрения и распространения, копирования конкурентами новых наукоемких технологий, и других каких-либо научных разработок. Успешность стратегического развития современного промышленного предприятия, его роль "интеллектуального лидера" в отрасли, в этой связи, во все большей мере определяется внутренними трудно имитируемыми конкурентами нематериальными ресурсами, эффективностью использования интеллектуально-творческого потенциала персонала, уникальностью организационных знаний, организационных систем, применяемых технологий, формированием и развитием ключевых компетенций предприятия как факторов устойчивого конкурентного преимущества. Главным ресурсом стратегического развития компании в условиях "новой экономики" ("экономики знаний") становятся не внешние статичные, природные и социальные благоприятствующие развитию компании факторы, являющиеся традиционными для индустриального общества, а

интеллектуальный капитал, креативный потенциал персонала, уникальные организационные знания, инновации на всех стадиях создания товара до движения его от производителя к потребителю. В этой связи, уточнено определение устойчивого конкурентного преимущества компании как постоянное (за счет динамики функциональных свойств) превосходство над конкурентами по ряду следующих признаков продукции: потребительская ценность, уникальность, новизна.

Анализ эволюции теоретических подходов к источникам и критериям устойчивого конкурентного преимущества (Портера М., Х. Итами, А.М. Бранденбургера и Б. Дж. Нейлбаффа, Дж. Ф. Мура, Т. Питерса и Р. Уотермена, И. Ансоффа и др.) показал, что наиболее эффективная в современных условиях концепция — это концепция ключевых компетенций, предложенная Г. Хамелом и К.К. Прахаладом, так как данная концепция является основой "интеллектуального лидерства" компании в отрасли, опережающего создания, удержания и развития специфических, трудно имитируемых конкурентами источников устойчивых конкурентных преимуществ предприятия в современных условиях — ключевых компетенций.

Внутренняя составляющая — это знания, навыки, способности, технологии и другие элементы человеческого и организационного капитала, образующие во взаимодействии основные виды ключевых компетенций предприятия. Внешняя составляющая — это элементы рыночного капитала предприятия, это "внешнее" проявление ключевых компетенций (потребительская ценность, уникальность, новизна продукции; финансовые результаты, удовлетворяющие инвесторов, собственников). Для определения элементов внутренней составляющей "системы ключевых компетенций" мы выделяем виды ключевых компетенций промышленного предприятия: по функциональным областям, по связи с конкретными носителями ключевых компетенций и виды системных ключевых компетенций; и уровни: динамичные (более других подверженные изменениям, не связанные с

конкретными носителями, делятся по функциональным областям) и базовые (обеспечивающие условия функционирования и изменения динамичных ключевых компетенций, наиболее ценные, трудно имитируемые для конкурентов, делятся на системные и личностные) ключевые компетенции.

"Система ключевых компетенций" состоит из пяти направлений: в рамках внешней составляющей — потребительское (рыночное), финансовое направление, внутренней составляющей — направление динамических ключевых компетенций, базовых ключевых компетенций и направление "интеллектуального лидерства" [3.3].

Необходимо выделить направление "интеллектуального лидерства", которое относится к внутренней составляющей и является своего рода "импульсом" изменения параметров элементов "системы ключевых компетенций" предприятия.

Предлагаемая методика формирования и развития ключевых компетенций промышленного предприятия позволяет решать задачи управления ключевыми компетенциями на каждом выделяемом этапе: "инвентаризации", "поиска", "разработки", "углубления" и "сохранения" ключевых компетенции. На первом этапе (инвентаризация) производится выявление факторов, на которых основывается конкурентная стратегия предприятия, определяются "используемые" источники конкурентных преимуществ. Результатом данного этапа является создание "описи" ключевых компетенций компании. Получение фактического состояния "системы ключевых компетенций". При выполнении данной задачи могут быть допущены следующие ошибки: попытка возложить выполнение данной задачи на технические службы; ошибочное понимание активов и инфраструктуры как ключевых компетенций; сосредоточенное лишь на конечном продукте представление о возможностях компании; недостаточное использование и понимание критерия "воспринимаемой потребителем ценности" при составлении списка компетенций. На данном этапе необходимо контрольное сравнение ключевых компетенций компании

с ключевыми компетенциями других фирм. Цель определения ключевых компетенций — сформировать всестороннее понимание умений и навыков, которые в настоящее время обеспечивают стратегический успех предприятия, перейти к поиску новых возможностей и создать основу для активного управления самыми ценными ресурсами предприятия.

"Поиск" ключевых компетенций промышленного предприятия связан с определением новых производственных возможностей, расширением целевого рынка, с поиском инновационных производственных и управленческих технологий, поиском и развитием персонала, обладающего уникальными навыками, способностями и опытом. На следующем этапе ("разработки") происходит формализация целей стратегии развития предприятия на основе ключевых компетенций по направлениям внешней и внутренней составляющей "системы ключевых компетенций", их перевод в форму показателей достижения поставленных стратегических целей развития компании на основе ключевых компетенций ("ключевых показателей"), детализация стратегических целей и показателей до уровня операционной деятельности.

Этап «углубления» ключевых компетенций включает в себя выделение взаимосвязей между целями и показателями по направлениям "системы ключевых компетенций" предприятия, инициирование процессов обратной связи со стратегией развития ключевых компетенций предприятия, контроль за реализацией стратегических целей, построение гипотез стратегического развития предприятия на основе моделирования состояния системы «ключевых компетенций» предприятия.

«Сохранение» ключевых компетенций осуществляется на основе установки барьеров, защищающих от имитирования конкурентами уникальных параметров внутренней среды предприятия. С нашей точки зрения, это наиболее важный этап функционирования разработанной в диссертации методики.

На каждом этапе методики после этапа "инвентаризации" ключевых компетенций применяются методы управления, которые более всего различаются по специфике каждого вида ключевых компетенций (базовых и динамичны) предприятия, более всего зависят от природы их возникновения.

1.5 Модель компетенций

Каждая компетенция - это набор родственных поведенческих индикаторов. Эти индикаторы объединяются в один или несколько блоков - в зависимости от смыслового объема компетенции.

Компетенции без уровней. Простая модель, то есть модель, которая охватывает виды работ с простыми стандартами поведения, может иметь один перечень индикаторов для всех компетенций. В этой модели все поведенческие индикаторы относятся ко всем видам деятельности. Например: модель, которая описывает работу только старших менеджеров компании, в разделе «Планирование и организация» может включать следующие индикаторы поведения:

- Составляет планы, которые распределяют работу по срокам и приоритетам (от нескольких недель до трех лет).
- Составляет планы, которые точно соответствуют целям деятельности отдела.
- Координирует деятельность отдела с бизнес планом компании.

Единый перечень индикаторов поведения - это то, что и требуется, потому что все индикаторы поведения необходимы в работе всех старших менеджеров.

Компетенции по уровням. Когда модель компетенций охватывает широкий спектр работ с различной категоричностью требований, поведенческие индикаторы в рамках каждой компетенции можно свести в отдельные перечни или разделить по «уровням». Это позволяет целый ряд элементов разных компетенций сводить под один заголовок, что удобно и

необходимо, когда модель компетенций должна охватывать широкий диапазон видов деятельности, работ и функциональных ролей. Некоторые компании связывают уровни напрямую с грейдами деятельности. Например, в некоторых моделях все компетенции Уровня 1 относятся к конкретным служебным грейдам, а все компетенции Уровня 2 включаются в следующий блок должностей и т.д. Обычно существует определенная связь между уровнями компетенций и сложностью деятельности, но эта связь не всегда непосредственна и однозначна. Другой метод распределения компетенций по уровням - разделение по профессиональным качествам, которые необходимы работнику. Этот метод используется тогда, когда модель компетенций относится к одной ступени работы или одной роли. Например, модель может включать перечень следующих индикаторов:

- исходные компетенции - обычно это минимальный набор требований, необходимых для допуска к выполнению работы

- выдающиеся компетенции - уровень деятельности опытного сотрудника

- отрицательные компетенции - обычно это такие стандарты поведения, которые контрпродуктивны для эффективной работы на любом уровне. Этот метод используется, когда необходимо оценить различные степени компетенции группы работников.

Современные исследователи компетентностного подхода (А.К.Маркова, Л.А.Степнова, Е.В. Земцова, А.И. Субетто) выделяют следующие основные компетенции специалистов:

- Ориентация на результат, достижения. Способность нести ответственность за реализацию решений, способность ставить новые амбициозные цели по достижении предыдущих. Поведение, ориентированное на задачу и на отношения.

- Гибкость. Способность быстро и адекватно реагировать на внештатные ситуации, видеть и определять проблему, находить пути ее решения, собирать команду для внедрения, давать оценку результатов.

- Способность к обучению, самообучению. Обучаемость, восприимчивость к новым методам и технологиям, умение применять новое на практике. Способность к самоанализу. Готовность проанализировать свои достижения и недостатки, посмотреть на привычные вещи другими глазами, разумно использовать чужой опыт.

- Влияние, умение убеждать. Способность отстаивать собственное мнение. Логичность при ведении конструктивных бесед. Владение техниками влияния. Умение выявлять и использовать мотивы людей. Умение задавать правильные вопросы и определять степень информированности и эмоциональное состояние партнера.

- Умение слышать других, принимать обратную связь. Умение создавать каналы двухсторонней коммуникации – абстрагироваться от своих мнений и мыслей, концентрироваться на словах собеседника. Хорошая слуховая и зрительная память. Владение разными способами обратной связи. Умение эффективно поощрять и критиковать других людей.

- Навыки презентаций, переговоров. Умение определять цели и задачи презентации, интересы аудитории. Построение эффектного вступления, связующих фраз, основной части и завершения презентации. Владение стратегиями убеждения и ораторскими навыками. Знание стадий эффективного процесса переговоров. Умение определить интересы участников, выбрать наилучшую альтернативу. Умение обсуждать, предлагать, вести позиционный торг. Владение техниками манипулирования и умение противостоять им.

- Клиентоориентированность. Знание политики и стандартов в области работы с клиентами. Ориентация на текущие и перспективные потребности клиентов. Умение вести себя корректно с разными типами «трудных» клиентов. Умение строить партнерские отношения с клиентами, умение распознавать дополнительные возможности и риски в отношении с клиентами.

К компетенциям специалиста также можно отнести: аналитические способности, креативность, организаторские способности, умение работать в команде и др.

Модель компетенций далека от того, чтобы считаться истиной в последней инстанции, но она внесла элемент определенности в управление персоналом, которого во многих случаях не хватало. Модели компетенций могут быть и всего лишь проходящим увлечением. Такое отношение к модели компетенций складывается, если нет ответов на ключевые вопросы: зачем нужна модель компетенций, как эта модель будет использоваться, что компетенции могут дать и чего они дать не могут, что пользователи модели ожидают от компетенций.

Модель компетенций может предоставить набор критериев при сборе информации и помочь в создании инструментов и методов сбора. Компетенции могут предложить эталоны сравнения фактического исполнения работы с ожидаемым. Компетенции могут дать информацию и об алгоритмах и правилах принятия решений - при установлении рейтингов исполнения и при определении денежного вознаграждения работников.

Существует три принципа, которым необходимо следовать, создавая модель профессиональных компетенций.

1. Привлечение к разработке модели людей, которые будут использовать эту модель.
2. Предоставление сотрудникам полной информации о том, что и почему происходит в компании.
3. Стремление к тому, чтобы стандарты поведения, включенные в компетенции, подходили всем пользователям, а предполагаемые формы применения соответствовали корпоративным интересам.

Модель компетенций дает возможность создать такой набор критериев, который непосредственно связывает широкий спектр конкретных видов деятельности с управлением персоналом.

Глава 2. Модель формирования компетенций специалистов кредитных учреждений

2.1. Анализ кредитного учреждения и его моделей компетенций

Мной был проанализирован опыт работы с персоналом ПАО КБ «УБРИР».

«Уральский банк реконструкции и развития» (УБРИР) — это динамично развивающийся крупный российский банк с 25-летней историей, лидер банковской отрасли Свердловской области и один из сильнейших игроков, действующих на территории всей страны. Головной офис банка расположен в Екатеринбурге.

Банк был учрежден в сентябре 1990 года как Кооперативный Банк Развития Кооперации. Позднее был переименован в Уральский Банк Реконструкции и Развития. С 2002 года функционирует в форме открытого акционерного общества. В 2004 году присоединил к себе ЗАО «Свердлсоцбанк». В соответствии с решением общего собрания акционеров от 26 сентября 2014 года наименование банка изменено на публичное акционерное общество «Уральский банк реконструкции и развития». Президент банка Соловьев Антон Юрьевич.

Банк имеет четкую организационную структуру, которая включает в себя функциональные подразделения и службы, число которых определяется экономическим содержанием и объемом выполняемых банком операций. Подразделения, или управления, банка формируются по функциональному назначению.

Существует ряд документов, регламентирующих управление персоналом в Банке. На основе типовых документов с учетом особенности организации службами управления персоналом разрабатываются документы для внутреннего пользования, рассмотрим наиболее важные из них.

Правила внутреннего трудового распорядка являются необходимым организационно-распорядительным документом, которые касаются трудовой дисциплины. В него входят следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрение за успехи в работе;
- ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

Самым важным организационным документом является Коллективный договор, который разрабатывается при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела), профсоюзной организации. Коллективный договор — это соглашение, заключаемое между трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный период. Этот документ определяет многие личные аспекты трудовой жизни работников.

Содержание и структура Коллективного договора определяются сторонами, в него могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников по следующим вопросам:

- форма, система, размер оплаты труда, денежные вознаграждения, компенсации, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных трудовым договором;
- занятость, переобучение, высвобождение работников;
- продолжительность рабочего времени, времени отдыха и отпусков;
- улучшение условий труда, охрана труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков);

- добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- льготы для работников, совмещающих работу с обучением;
- контроль за выполнением коллективного договора и ответственность сторон.

Имеются нормативные документы, регламентирующие порядок и условия заключения коллективного договора; также даются рекомендации по его составлению.

Важнейшими внутренними регламентирующими документами для управленческих сотрудников являются Положение о подразделении и Должностная инструкция.

Для эффективной координации их деятельность регламентируется Положением о подразделении, утвержденным директором предприятия. На малых предприятиях ограничиваются разработкой Должностных инструкций.

Положение о структурном подразделении регламентирует назначение и место подразделения, его структуру, основные функции и задачи управления, права работников, ответственность и формы их поощрения.

Типовая структура Положения о подразделении (отделе, управлении, группе) включает следующие разделы:

1. Общие положения (кому подчиняется данное подразделение, степень его самостоятельности, какими нормативно-правовыми документами оно руководствуется в своей деятельности)
2. Задачи подразделения
3. Организационная структура подразделения (схема с указанием линейно-функциональной, методической и иной подчиненности отдельных звеньев и работников подразделения)

4. Функции подразделения

5. Взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением (от кого и кому, сроки и периодичность)

6. Права подразделения (в пределах возложенных на него функций)

7. Ответственность подразделения (в рамках переданных ему полномочий за некачественное или несвоевременное их выполнение)

Типовые положения о подразделениях содержатся в специальной литературе, но требуется их адаптация, уточнение применительно к каждой конкретной организации и подразделению.

Должностная инструкция — это нормативный документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Данная инструкция определяет назначение и место работника в системе управления, его функциональные обязанности, права, ответственность и формы поощрения. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических условий.

Чтобы составить качественную Должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться по данной должности, на рабочем месте, а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, т.е. составить личностную спецификацию.

В зарубежной практике управления персоналом в крупных западных компаниях большое внимание уделяется вопросам анализа и описания должности. Это является фундаментом для многих процедур по управлению персоналом — рекламы при наборе, собеседования, тестирования, отбора, оценки, служебного продвижения и др. (в то же время наблюдается и другая

практика, например, в японских компаниях нет жесткого закрепления служебных обязанностей).

Совокупность должностей служащих находит свое отражение в Штатном расписании — документе, утверждаемом первым руководителем и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, перечень должностей, должностных окладов и надбавок к ним.

Ряд документов организационно-методического и методического характера регламентируют выполнение отдельных функций по управлению персоналом. К ним относятся:

- Положение о формировании кадрового резерва организации;
- 50
- Положение о содействии адаптации работников;
- Рекомендации по набору и отбору персонала;
- Положение об урегулировании взаимоотношений в коллективе;
- Положение об оплате и стимулировании труда и др.

Управления регламентируют законодательные нормативные акты РФ Трудовой Кодекс, Гражданский Кодекс и т.д.

В основе корпоративной культуры лежат корпоративные ценности, которые должен разделять каждый сотрудник компании. Например, для сотрудников «Мегафона» корпоративные ценности это: Инициатива, Скорость, Команда и Ответственность. В систему корпоративных ценностей ВТБ24 входят: Люди, Развитие, Открытость, Эффективность, Надежность и Энергия.

Собственная система ценностей в Уральском банке реконструкции и развития (УБРИР) называется «4К»: Клиент как символ клиентоориентированности банка, Команда, Компетентность, Концентрация (нацеленность на результат). «Эта система ценностей дает возможность четко реализовать образ привлекательного HR-бренда УБРИР», — отмечает

директор департамента корпоративного развития и управления персоналом банка Юрий Воронин.

Корпоративная культура — эффективный инструмент мотивации работников. Сейчас одним из главных мотивирующих факторов для персонала, помимо материальной мотивации, является наличие благоприятной социально-психологической атмосферы в компании. Практически все компании, развивающие корпоративную культуру, проводят исследования уровня удовлетворенности сотрудников. Юрий Воронин рассказывает, что УБРИР в течение трех лет ежегодно проводит диагностику корпоративной культуры и отслеживает динамику ее изменения. «Для нас смысл термина „удовлетворенность” состоит в том, что сотрудник, задавая себе вопрос: «Уйду или останусь?», выбирает второй вариант, и остается в команде УБРИР. По данным исследования, интегральный индекс удовлетворенности в 2012 году составил 71,5%, в 2013 году уже 75,5%. Для того чтобы добиться таких показателей, мы выбрали определенную программу развития данного направления. Основными характеристиками здесь являются: прозрачная оплата труда, расширенный социальный пакет и определение других социальных программ в банке, которые делают работодателя более привлекательным для сотрудников», — говорит господин Воронин.

Компетенции Банка ПАО КБ «УБРИР» делятся на :

- Корпоративные
- Функциональные
- Управленческие

Компетенции специалиста состоят из корпоративных и функциональных компетенций.

Компетенции руководителя состоят из корпоративных, функциональных и управленческих компетенций.

Корпоративные компетенции едины для всех, они задают для всех корпоративные требования.

Функциональные компетенции описывают профессиональные знания и навыки необходимые для успешного выполнения работы. Они зависят от специфики деятельности.

Управленческие компетенции предназначены только для руководителей. Они описывают навыки для успешной и эффективной выполнения роли руководителя на конкретной должности.

Каждая компетенция состоит из поведенческих навыков:

- Срок выполнения задач
- Самостоятельность
- Ответственность
- Преодоление трудностей все это равно компетенции, результативности.

Таблица 1

Компетенции

Банк	Сотрудник
Формировать команду сотрудников, разделяющих единые ценности	Быть частью сплоченной команды единомышленников
Оценивать эффективность сотрудников по единой и прозрачной системе критериев	Знать и понимать, что нужно делать, чтобы быть эффективным
Обучать и развивать сотрудников	Развивать уровень собственных компетенций
Выявлять и поощрять наиболее эффективных сотрудников	Влиять на доход и развитие карьеры

Управленческие компетенции. Управленческие компетенции необходимы для эффективного выполнения функций руководителя.

1. Планирование и организация деятельности: умение планировать работу подразделения, расставлять приоритеты и распределять ресурсы

таким образом, чтобы обеспечить эффективное выполнение задач в установленной срок.

2. **Лидерство:** способность оказывать влияние на окружающих, воодушевлять, мотивировать их на достижение общих целей и брать на себя ответственность за итоговые результаты деятельности.

3. **Управление результативностью:** умение определить ключевые факторы успеха и барьеры влияющие на качество работы и предложить мероприятия по их минимизации.

4. **Управление людьми:** способность формировать эффективную команду, точно определять потенциал сотрудников, создавать условия для их профессионального развития и карьерного роста.

5. **Межфункциональное взаимодействие:** способность выстраивать взаимодействие с иными подразделениями Банка для достижения поставленных целей.

Требования к управленческим компетенциям и навыками руководителей зависят от уровня и цели должности и отражены в управленческом профиле должности.

Оценка управленческих компетенций проводятся:

- при назначении/переводе на руководящую должность (в том числе, при переводе с руководящей должности на руководящую с повышением)
- планово в соответствии с графиком, утвержденным президентом банка
- по запросу вышестоящего руководителя

Основная цель оценки управленческих компетенций – определение векторов дальнейшего развития руководителя.

Функциональные компетенции. Функциональные компетенции – это профессиональные знания, умения, навыки, необходимые для эффективной работы на конкретной должностной позиции.

- Специализированные знания
- Специализированные умения

- Владение специализированным программным обеспечением

Требования к функциональным компетенциям зафиксированы в должностных инструкциях и профилях должностей.

Функциональные компетенции сотрудников оцениваются с помощью профессионального тестирования и регулярной оценки профессиональных знаний. Каждый сотрудник имеет возможность развивать свои функциональные компетенции, в том числе с помощью существующей в банке системы обучения.

Корпоративные компетенции. Корпоративные компетенции отражают необходимый стандарт рабочего поведения в Банке, единый для всех сотрудников.

1. Результативность: умение ставить перед собой четкие цели и достигать их в поставленные сроки наиболее эффективным способом..

2. Профессионализм: способность постоянно обновлять объем профессиональных знаний и внедрять их в практику.

3. Командность: умение эффективно взаимодействовать с коллегами, проявление терпимости к точкам зрения других, способность идти на компромисс при решении совместимых задач.

4. Клиентоориентированность: умение выявлять, понимать и эффективно удовлетворять потребности внешнего/внутреннего клиента.

5. Инициативность – способность находить, осваивать и инициировать внедрение методов, направленных на повышения качества бизнес-процессов, брать на себя большую ответственность и обязательства.

Корпоративные компетенции основаны на ценностях Банка. Оценка корпоративных компетенций сотрудников является важной составляющей регулярной оценки личной эффективности (ОЛЭ).

2.2. Формирование модели компетенций специалистов кредитных учреждений.

Рассмотрим последовательность разработки модели компетенций.

1. Планирование проекта: описание результата и областей его применения, сроков исполнения. Данный этап необходим для того, чтобы представить руководителям объективную информацию о предстоящем проекте: зачем разрабатывается модель компетенций, что предстоит для этого сделать, к каким последствиям это приведет, какую информацию и как руководителям нужно донести ее до сотрудников.

2. Формирование проектной группы. Привлечение сотрудников в состав рабочей группы позволит снизить возможное сопротивление, которое может быть вызвано чувством того, что им навязывают компетенции как новую шкалу оценки деятельности.

3. Проектирование модели компетенций. Цель этапа - собрать максимум информации о той работе, которую выполняют сотрудники, чтобы выделить те стандарты поведения, которые обуславливают максимальный результат. Фактическое число работников, которых целесообразно включить в разработку модели компетенций на стадии сбора информации, зависит от того, насколько отличны или схожи роли и рабочие функции, существующие в кредитном учреждении. Чем больше различий существует между ролями, тем большая выборка участников потребует.

Для сбора информации можно использовать следующие методы:

- наблюдение за деятельностью работников. Эффективно для тех ситуаций, в которых рабочее поведение можно наблюдать, допустим, для оценки деятельности продавцов-консультантов в магазине или торговых представителей;
- проведение опросов сотрудников и руководителей;
- интервьюирование сотрудников и руководителей. Целесообразно проводить с 1-2 сотрудниками подразделения, которые показывают в своей работе

наилучший результат. Это позволит интервьюеру собрать информацию о том, как сотрудники действуют в большинстве бизнес-ситуаций, чтобы потом выделить стандарты поведения, которые будут сгруппированы в требуемые компетенции;

- мозговой штурм (обсуждения для руководителей). Может быть проведен в каждом структурном подразделении, если количество подразделений в компании не превышает 12-15. К участию в мозговом штурме необходимо приглашать ведущих и уважаемых специалистов отдела;

- рабочие группы. Проводятся с сотрудниками смежных подразделений, в тех случаях, когда они тесно взаимодействуют и могут охарактеризовать то бизнес-поведение коллег, которое является наиболее эффективным; а также с руководителями отделов;

- метод репертуарных решеток. Позволяет выявлять индикаторы самых эффективных сотрудников. Руководитель последовательно описывает, какие полезные качества проявляет каждый подчиненный в работе. В результате составляется таблица в виде решетки с фамилиями работников и их индикаторами;

- метод критических инцидентов. Позволяет определить поведенческие реакции, наличие которых оказалось важным в критической ситуации. Структурированное интервью, в ходе которого интервьюируемый рассказывает о реально произошедших случаях в его работе, в ходе которых были совершены серьезные промахи или, наоборот, достигнут успех;

- метод прямых атрибутов. Пяти-шести ключевым менеджерам предлагаются карточки с описанием уже готовых компетенций. Руководители выбирают карточки только с теми компетенциями, которые соответствуют наиболее важным задачам компании.

Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее применить. В излишне подробной модели трудно выделить конкретные компетенции, так как различия между отдельными компетенциями могут быть неуловимо малы.

4. Проработка уровней модели компетенций. Работа на данном этапе начинается с определения количества уровней, которые будет включать каждая из компетенций. Практика показывает, что обычно компетенции подразделяют на 3-5 уровней. Большое количество уровней усложняет использование модели при проведении оценочных мероприятий. Рекомендуется начинать с определения допустимого минимального и желаемого максимального уровней развития компетенций. Некоторые компетенции включают нулевой и даже отрицательный уровень, т. е. ситуации, когда сотрудник не то что не демонстрирует желаемое поведение, а предпринимает действия, обратные требуемым. Уровни могут быть пронумерованы как первый, второй, третий; а могут носить такие названия, как уровни развития, компетенции, мастерства. Важно, чтобы поведение, описываемое в уровнях компетенций, реально демонстрировалось сотрудниками на практике. Также важно, чтобы уровни не сливались в описании и имели действительную разницу между собой.

5. Формирование профилей компетенций под конкретные должности. Результатом проекта по созданию корпоративной модели компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой должности. В ходе этого этапа разработчики получают возможность проверить, насколько компетенции точно соответствуют всем рабочим ролям, существующим в компании. Если для какой-то должности создание профиля будет вызывать сложность, необходимо еще раз перепроверить валидность выработанных компетенций.

Разработка профилей - хороший способ для тестирования и возможной корректировки модели компетенций, а также для получения обратной связи от линейных руководителей, ведущих специалистов об использовании компетенций как инструмента.

Профиль компетенций - список компетенций, относящихся к конкретной должности. Он определяет не только то, что ожидается от

сотрудников, но и то, как им следует действовать. Технология сравнения компетенций.

При подготовке оценочных мероприятий менеджер по персоналу может столкнуться с необходимостью упрощенного использования модели компетенций, когда, например, из-за ограниченности временного ресурса целесообразно проводить оценку только по трем или четырем компетенциям. Для этого необходимо определить три-четыре наиболее важные для данной должности компетенции.

Опыт показывает, что следующая технология сравнения компетенций, когда каждая компетенция последовательно сравнивается с другой, является очень эффективной:

- Компетенция «1» сравнивается с компетенцией «2» путем постановки вопроса: «Что важнее иметь сотруднику, чтобы быть успешным в этой должности?»
- Если Компетенция «1» важнее компетенции «2», то она получает 2 балла.
- Если обе компетенции одинаково важны, то Компетенция «1» получает 1 балл (Компетенции «2» в данный момент сравнения не присваивается ничего).
- Если Компетенция «1» важна менее, то она получает 0 баллов.

Таким образом, компетенции сравниваются друг с другом, и для оценки отбираются, набравшие в парных сравнениях наибольшее количество баллов.

Для того чтобы модель компетенции работала, необходимы следующие условия:

- объективная причина создания и внедрения модели компетенций;
- периодическое обновление компетенций;
- привлечение к работе на всех этапах сотрудников и линейных менеджеров;
- внутренний PR проекта;

- информирование и обучение персонала тому, как разрабатывать и применять компетенции;

- интеграция компетенций во все HR-практики.

Модель корпоративных компетенций кредитного учреждения.

Корпоративные компетенции:

- личная эффективность;
- лояльность и деловая этика;
- профессиональное развитие.

Управленческие компетенции:

- управление командой;
- управление задачами/процессами.

Профессиональные компетенции для специалиста кредитного учреждения:

- профессионализм и бизнес-видение;
- эффективная коммуникация;
- нацеленность на результат.

Набор требований к должности специалиста формировался в ходе бесед с ключевыми специалистами и наиболее успешными сотрудниками; кроме того, анализировались действующие должностные инструкции. В результате были выделены семь ключевых компетенций кредитных специалистов (см. рис.1).

1) Работа с информацией: своевременно предоставляет в смежные подразделения информацию и активно взаимодействует с ними; правильно декомпозирует бизнес-процессы; структурирует информацию в понятной для других форме (таблицы, графики и т.д.); диагностирует проблемы на ранней стадии; отделяет важную информацию от второстепенной; видит взаимосвязи различных факторов и закономерности взаимодействия подразделений и отношений с людьми. Оценить развитие компетенции можно с помощью интервью или презентации.

2) Ориентация на результат: оценивает деятельность не по приложенным усилиям, а по полученному бизнес результату; использует разнообразные возможности для достижения цели; своевременно контролирует промежуточные итоговые результаты; качественно и в срок исполняет распоряжения непосредственных руководителей. Оценить развитие компетенции можно с помощью интервью или презентации, а также аналитический кейс и оценка с помощью метода «360 градусов».

Следующим этапом стала разработка оценочной шкалы для каждой выделенной компетенции: от минимально допустимого до желаемого уровня развития. Для оценки компетенций был разработан комплексный инструмент. Каждый поведенческий индикатор оценивается наиболее адекватным методом (интервью, ассесмент-центр, метод «360 градусов» и др.) [2.10]. Например, известно, что в ходе интервью очень сложно оценить интеллектуальный потенциал специалиста. Поэтому для оценки аналитических способностей должны быть использованы специально разработанные профессиональные кейсы и задания-презентации. В результате точность и объективность выводов по уровню развития компетенций многократно повышается.

Оценка по компетенциям должна осуществляться в три этапа. На подготовительном этапе каждого специалиста оценивают его коллеги, а также непосредственный руководитель; кроме того, мы специалист дает самооценку. Основной этап включал интервью, решение коммуникативных и аналитических кейсов, оценку результативности. На заключительном этапе происходит собрание всех экспертов, принимавших участие в процессе оценки, а также специалистов кадровой службы и топ-менеджеров компании. Это позволит более точно и глубоко выделить и описать сильные стороны и зоны развития каждого оцененного сотрудника. В роли экспертов на всех этапах, кроме последнего (оценка результативности), должны выступать специалисты других подразделений. Специалисты кадровой службы должны

контролировать соблюдение единых стандартов оценки. Оценку результативности проводит непосредственный руководитель сотрудника.

Есть вероятность столкновения с трудностями. В самом начале (на этапе сбора информации) часть сотрудников компании может сомневаться в необходимости создания и внедрения модели компетенций. После проведения оценки по компетенциям необходимо их переубедить. Все сотрудники должны убедиться, что полученные результаты имеют реальную практическую ценность. Еще с одной трудностью можно столкнуться, в ходе проведения оценочного опроса сотрудников. Части работников сложно объективно оценить своих руководителей. Главная причина – страх разглашения информации и, как следствие, возможных репрессий. Несмотря на это, необходимо гарантировать респондентам, которые заполняют анкеты, полную анонимность. Именно поэтому в следующем году на этапе подготовки мы планируем более. Третья сложность, о которой хотелось бы сказать отдельно, – это споры при согласовании оценок каждого сотрудника на заключительном этапе. Чтобы избежать разногласий, необходимо ввести четкие правила обсуждения, определили критерии принятия решений. Их нужно регламентировать, в каких случаях больший вес имеет оценка экспертов, в каких – оценка непосредственного руководителя, а в каких спор может разрешить только независимый судья. В качестве последнего выступает директор департамента (дирекции, управления).

На основании результатов оценки для каждого специалиста будут разработаны индивидуальные планы развития. Руководители подразделений могут самостоятельно принимать более взвешенные кадровые решения в отношении ротации персонала, используя данную модель компетенций и методов оценки. Кадровая служба будет располагать материалом для разработки целостной программы обучения специалистов, позволяющей прицельно заниматься их развитием. Сотрудники компании получают возможность заниматься самосовершенствованием, поскольку каждый сможет объективно оценить уровень развития своих компетенций, узнать

мнение о своей работе коллег, экспертов и непосредственного руководителя. Этот проект может рассматриваться в кредитном учреждении как пилотный. Оценка по компетенциям должна быть регулярной и осуществляться в рамках процедуры ежегодной аттестации персонала.



Рис. 2

Модель компетенций специалиста кредитного учреждения.

При разработке модели был использован метод «360 градусов» – сбор сведений о деловых качествах сотрудника и его действиях в конкретных рабочих ситуациях. Информацию о работнике получают от его коллег на разных уровнях.

Модель компетенций - это мощный инструмент совершенствования каждой организации, которая занимается управлением персонала. А других организаций не существует в природе. Поэтому не удивительно, что каждый сотрудник любой компании имеет свой взгляд на профессиональные компетенции, которые работодатель ввел или собирается ввести. Персональные взгляды потенциальных пользователей сильно влияют на отношение к профессиональным компетенциям. Поэтому компании полезно изучить разные взгляды до того, как компетенции уже составлены. Еще лучше, если потенциальные пользователи будут вовлечены в разработку модели компетенций [2.12].

Вовлечение не требует, чтобы каждый сотрудник на всех стадиях составления модели компетенций привлекался к этой работе. Вовлечение можно ограничить всего лишь информированием людей о цели и продвижении в составлении компетенций или включением всего нескольких пользователей в команду разработчиков модели. Самый высокий уровень принятия работниками модели компетенций достигается, если все сотрудники организации вовлечены хотя бы в некоторые аспекты составления модели.

Как информировать людей и о чем их информировать - очень важные вопросы в период составления модели компетенций. Осмотрительное планирование - вот что важно для того, чтобы люди знали, чего им ожидать.

Каждый, кто будет охвачен моделью компетенций, должен, как минимум, знать три важных момента:

1. почему модель компетенций составляется
2. как эта модель будет разрабатываться
3. как компетенции будут использоваться.

Чтобы достигнуть понимания персоналом этих моментов, нужно разъяснить людям следующие вопросы:

- в чем смысл основных методов разработки модели компетенций - интервью, рабочих встреч, тестирования и т. д.

- почему эти виды деятельности необходимы при разработке модели компетенций
- когда разработка компетенций будет проводиться
- чего разработчики модели компетенций ожидают от сотрудников компании
- какова роль сотрудников в этом процессе?
- почему к сотрудникам обращаются с просьбой внести свой вклад в эту работу, например, выступить в роли интервьюируемых
- почему некоторых сотрудников не привлекают к этой работе - с кем необходимо контактировать сотрудникам для получения интересующей их информации.

Степень личной вовлеченности в процесс создания модели компетенций зависит от того, что конкретному человеку необходимо знать о компетенциях.

Хорошая информированность устраняет возможные препятствия при составлении компетенций и уменьшает или вовсе устраняет трудности, когда наступает время применять компетенции. Создание модели компетенции требует большого объема информации о деятельности фирмы. Значительная часть этой информации накапливается персоналом. Взаимодействие разработчиков модели с сотрудниками фирмы упрощается, если сотрудники знают, зачем информация собирается и какова их роль в обеспечении разработчиков модели необходимой информацией. Когда у людей просят что-то, а они не знают, зачем это нужно, то люди склонны давать свои собственные объяснения непонятым просьбам и часто дают самые худшие толкования. Трудно собрать объективную информацию о работе, если сотрудники предполагают, что идет оценка качества работы и что после интервью их положение в компании может драматически измениться.

Чтобы компетенции воспринимались как нужное начало, важно, чтобы информация, собранная на рабочих местах, отражала бы целостную картину деятельности фирмы. Не учет этого принципа приведет к тому, что

сотрудники на компетенции будут обращать минимальное внимание, или компетенции совсем не будут действовать. Пользователям легче осознать необходимость компетенций на своем участке работы, если они знают, что их отдел или участок внес свой вклад в составление профессиональных компетенций.

Язык, описывающий модели компетенций, неизбежно станет общим, если сама модель связана со многими отделами, со многими рабочими функциями и с разнообразными вариантами применения. Поведение, которое должно быть включено в компетенцию какой-то специальной работы, может напрямую соотноситься только с этой работой. Например, компетенция «оперативно разбирается с заявками по страхованию», не подойдет для всех рабочих функций страховой компании. Более общее поведение, адекватное всем рабочим функциям, могло бы формулироваться так: «Быстро реагирует на запросы внутренних и внешних клиентов».

Стандарты поведения, включенные в общие компетенции, должны соотноситься ко всем сотрудникам, независимо от пола, возраста, расы. Примером может послужить то, что большинство моделей компетенций в сфере управления основаны на мужском исполнении роли менеджера. Поэтому компетенции этого рода чаще всего разрабатываются сугубо мужскими командами. Но мужской стереотип описания поведения делает компетенции менее пригодными для использования в коллективе из мужчин и женщин. Этот нюанс необходимо учитывать при разработке моделей компетенций.

Если стандарты поведения включают пункты о физических способностях человека, то важно, чтобы эти способности действительно были необходимы в работе. Следует избегать необоснованных предположений о физических качествах, нужных для выполнения конкретных задач.

Наконец, общее в критике моделей компетенций состоит в том, что компетенции отражают всего лишь один момент из всего времени

выполнения работы. Если создание модели компетенций фокусируется на том, что важно сегодня, то быстро происходящие изменения в деятельности организаций общественного и частного сектора так же быстро превратят созданную модель в ненужную. Важно, чтобы при разработке модели компетенций учитывались представления о будущем. При оценке актуальности модели компетенций сиюминутные и перспективные стандарты деятельности необходимо разумно сбалансировать.

Целеполагание – одна из ключевых компетенций. Однако нигде не учат персональной и корпоративной самоидентификации, выявлению смысла жизни и смысла существования компании, формированию ценностной основы, как личной жизни, так и деятельности компании. Что касается деятельности компании, то в западном подходе смысл существования компании отражается в ее миссии. Однако в российской практике миссия компании нередко воспринимается как формальное изобретение привлеченных имиджмейкеров, выложенное на сайте. Ее никто не в состоянии ни вспомнить, ни тем более воспроизвести. Такая миссия ничего не цементирует и никого не мотивирует. На ее основе невозможна постановка ярких стратегических целей, способных зажечь и объединить команду [2.13]. Между тем, по оценкам практиков, одной из самых сложных задач для высшего менеджмента компаний является организация выполнения тактических целей подразделений таким образом, чтобы в итоге выполнялись стратегические цели организации. Но как же их выполнить, когда стратегические цели нередко не известны не только персоналу, но и самому руководству. Бывает, что у каждого топ-менеджера существует свое видение стратегических целей компании и генеральных направлений ее развития.

Без создания ценностной основы деятельности компании невозможно сформировать ее корпоративную культуру. Это очевидно, поскольку корпоративная культура и представляет собой систему ценностей и проявлений, присущих сообществу компании, которая отражает его индивидуальность и восприятие себя и других в рыночной и социальной

среде и проявляется в поведении и взаимодействии с заинтересованными сторонами рынка. Целью корпоративной культуры является обеспечение конкурентоспособности компании на рынке, высокой прибыльности ее деятельности за счет формирования имиджа и доброй репутации, с одной стороны, и совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и его решениям, воспитания у работников отношения к компании как к своему дому — с другой. От чего зависит корпоративная культура? Очевидно, в первую очередь — от руководства. Недаром известная русская поговорка гласит: «Каков поп, таков и приход».

Таким образом, одной из самой важной компетентностью специалиста любого кредитного учреждения является умение работать с целями и ценностями компании.

Вторая не менее важная компетенция - коммуникативная компетентность. Анализ повседневной деятельности специалистов кредитных учреждений выявил любопытный факт: от 70 до 90% рабочего времени они проводят во взаимодействии с другими людьми как внутри организации, так и за ее пределами. Таким образом, профессиональная деятельность специалиста осуществляется посредством коммуникаций. В связи с этим возникают две ключевые проблемы повышения эффективности коммуникативной деятельности специалиста. Первая связана с обеспечением полноты коммуникаций, их системности и управляемости. Вторая зависит непосредственно от коммуникабельности специалиста, его способности к деловому общению как таковому, от знаний коммуникативных технологий и умения их применять в нужном контексте.

Таким образом, коммуникативная компетентность специалиста формируется двояко: с одной стороны, это повышение эффективности управления коммуникациями как бизнес-процессом взаимодействия компании с заинтересованными сторонами рынка; с другой стороны, это развитие персональной коммуникабельности, умения слушать, убеждать и

воздействовать на собеседника. У специалиста должно быть четкое понимание структуры собственных деловых коммуникаций: с кем ему необходимо общаться, для чего и как. Как это ни странно, именно эти, казалось бы, самые простые вопросы заставляют слушателей-руководителей на бизнес-тренингах задуматься, помогают сформировать персональную систему управления внешними и внутренними коммуникациями. Коммуникативная компетентность предполагает наличие у сотрудника психологических знаний в объеме, необходимом и достаточном для правильного понимания собеседника, обеспечения своего влияния на него и, что немаловажно, для противостояния чужому влиянию.

С коммуникативной компетентностью тесно связана третья, чисто управленческая, компетентность — умение точно подбирать ключевых сотрудников компании и использовать в бизнесе их наиболее сильные стороны. Особую актуальность данная компетентность приобретает при корпоративной культуре, предполагающей формирование мобильных команд и активную проектную деятельность.

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе была разработана модель компетенций специалиста кредитного учреждения, а также проведен анализа опыта работы с персоналом Банка ПАО КБ «УБРиР».

На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

1) Профессиональная деятельность специалистов кредитных учреждений многогранна, ответственна и сложна. Явления, с которыми сталкивается специалист, - это темп, сложность, новизна, опасность, и постоянный вызов современного опережающего мира. Все это требует от сотрудника высокого уровня компетентности.

2) К ключевым компетенциям специалиста кредитного учреждения следует отнести:

- умение работать с целями и ценностями компании;
- способность к эффективным внешним и внутренним коммуникациям;
- умение точно подбирать ключевых сотрудников компании и использовать в бизнесе их наиболее сильные стороны.

3) Базовым инструментом для развития и обучения специалистов кредитных учреждений является «Корпоративная модель компетенций».

Итак, компетенция – предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности, а компетентность — интегрированная характеристика качеств личности, выступающая как результат подготовки выпускника для выполнения деятельности в определенных областях. Иными словами, компетенция — это знания, а компетентность — умения (действия). Профессиональная компетентность — это способность субъекта профессиональной деятельности выполнять работу в соответствии с должностными требованиями.

Для большинства организаций построение ключевых компетенций вряд ли является естественным событием. Обычно корпоративное сознание строится вокруг стратегии, миссии, целей, приоритетов на рынке, конечных продуктах, прибыли и т. п. Сосредоточенность на этом абсолютно необходима, но она должна в равной степени дополняться вниманием к ключевым компетенциям.

1) Компания рискует не увидеть возможностей своего роста.

2) Даже если компании удастся распознать новую возможность, то попытка нанять специалистов, обладающих необходимыми знаниями в новой области, может не состояться из-за неготовности служб персонала и руководителей к поиску или ротации профессионалов, обладающих необходимыми компетенциями.

3) По мере дробления компаний и появления мелких подразделений (это сейчас достаточно популярно) компетенции сотрудников тоже “дробятся” и “слабеют”, не работая на конечный продукт.

Со стороны службы управления персоналом построение модели ключевых компетенций позволяет: - увязать систему развития персонала со стратегическими целями компании; - скоординировать между собой различные аспекты кадровой работы и обеспечить их преемственность (отбор новых специалистов, оценка персонала, развивающие программы, планирование карьеры и т. п.). Данный процесс нацелен на то, чтобы все сотрудники правильно понимали и выполняли поставленные перед ними задачи в соответствии с миссией и стратегическими приоритетами компании, а также своевременно и планомерно увеличивали багаж знаний, умений, навыков в соответствии с планируемыми изменениями задач в будущем.

Список использованной литературы

1. Нормативные документы

- 1.1 Трудовой кодекс РФ [Текст]: от 30.12.2001 № 197 – ФЗ. Принят Государственной Думой 21.12.2001 г.
- 1.2 Устав ПАО КБ «УБРИР», утвержденный общим собранием акционеров 26 сентября 2014 года.

2. Учебные пособия и монографии

- 2.1 Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия [Текст]: Зимняя И.А. // – М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов. – Москва, 2004. – С. 155.
- 2.2 Эльконин Б.Д. Понятие компетентности с позиции развивающего обучения [Текст]: Эльконин Б.Д. // Современные подходы к компетентностно-ориентированному образованию. - Красноярск, 2002. - С. 22.
- 2.3 Роббинс С.П., Коултер М. // Менеджмент, 6-е изд.: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2004.
- 2.4 Междисциплинарный словарь по менеджменту // Под общей редакцией: С.П. Мясоедова, М., «Дело», 2005г.
- 2.5 Шепель В.М. Человековедческая компетентность менеджера: Управленческая антропология. М. : Народное образование, - 2009. С. 286.
- 2.6 Альтшуллер Г. Найти идею: введение в ТРИЗ — теорию решения изобретательских задач. М.: Альпина Бизнес Букс, - 2007. - С. 152.
- 2.7 Управленческая эффективность / Чуркина М., Жадько Н.М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. - С. 55-152.
- 2.8 Шакун Ю.А. Профессиональные компетенции сотрудников, как инструмент конкурентоспособности организации. М. : Москва, 2005.

- 2.9 Дахин А.Н. Компетенция и компетентность // Народное образование. - 2004. - № 4.
- 2.10 Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер. – М.: Прогресс, 2011. - С. 156.
- 2.11 Генкин Б.М., Основы управления персоналом. – М.: Кнорус, 2010. - С. 404.
- 2.12 Григорьев Л., Черненко А. Управление персоналом и регулярный менеджмент // Работа сегодня, №5, 2011. – С.10.
- 2.13 Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? – М.: Интел- синтез, 2013. –С. 168.

3. Журнальные статьи

- 3.1 Нечаев Н.Н., Резницкая Г.И. Формирование коммуникативной компетенции как условие становления профессионального сознания специалиста [Текст]: Нечаев Н.Н., Резницкая Г.И. // Вестник УРАО. – 2002. – № 1 - С. 3– 21.
- 3.2 Шутова Н. Профессиональные кадры нового формата [Текст]: Шутова Н. // Российская туристическая газета. 2006. - № 5. - С. 4-5.
- 3.3 Татур Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста // Высшее образование сегодня. – Москва, 2004. - №3 - С. 20-26.
- 3.4 Журавлев А., Павлова Е., Шлычков А., Субъективность руководителя и скрытые возможности аттестации персонала, – Консультант директора, 2010. - №22. – С.18.

4. Электронные источники

- 4.1 Журнал «Экономические стратегии». Захар Большаков. [Электронный ресурс]: режим доступа: <http://www.intalev.ru/aggregator/> (дата обращения 12.11.2015).

- 4.2 Таизова О.С. Компетенции (основные смысловые напряжения): Модернизация в городской системе образования: Форум. [Электронный ресурс]: режим доступа: http://gcon.pstu.ac.ru/pedsovet/programm/-section=13_8.htm (дата обращения 05.12.2015).
- 4.3 Маркетопедия – онлайн энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс]: режим доступа: <http://www.marketopedia.ru/> (дата обращения 01.20.2016).
- 4.4 Библиотека интернет индустрии [Электронный ресурс]: режим доступа: http://www.i2r.ru/static/220/out_3679.shtml (дата обращения 01.20.2016).
- 4.5 HR-портал] [Электронный ресурс]: режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/chto-takoe-kompetentsii> (дата обращения 01.20.2016).
- 4.6 Болонский процесс. Компетентностный подход // Материалы сайта социологического факультета МГУ [Электронный ресурс]: режим доступа: www.bglitvak.ru (дата обращения 15.03.2016).
- 4.7 Цитаты Аристотеля [Электронный вариант]: режим доступа: <http://greatwords.org/authors/537/> (дата обращения 05.02.2016).
- 4.8 Нечаев // Энциклопедия Кругосвет [Электронный ресурс]: режим доступа: http://www.krugosvet.ru/enc/istoriya/NECHAEV_SERGE_GENNADIEVICH.html (дата обращения 05.02.2016).
- 4.9 Эльконские чтения [Электронный ресурс]: режим доступа: <http://elkonin.ru/index/0-2> (дата обращения 05.02.2016).
- 4.10 Корпоративный менеджмент. Библиотека управления [Электронный ресурс]: режим доступа: <http://www.cfin.ru/encycl/competency.shtml> (дата обращения 18.01.2016).
- 4.11 Лукашенко М. А. Профессиональные компетенции руководителя. [Электронный ресурс]: режим доступа: www.bglitvak.ru (дата обращения 22.12.2015).