

УДК 331.1

**Пахлова Ирина Витальевна**

ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет печати имени Ивана Федорова»

Россия, Москва<sup>1</sup>

Аспирант

[pakhlova.irina@yandex.ru](mailto:pakhlova.irina@yandex.ru)

## **Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации**

**Аннотация.** В современных условиях человеческий капитал является главной ценностью общества, определяющим фактором устойчивого развития и экономического роста, поскольку конкурентные преимущества экономических систем во многом достигаются за счет знаний, информации, инноваций, источником которых выступает человек. Эффективная деятельность современных организаций во многом определяется результативностью труда работников, которая зависит от наличия необходимых для успешного выполнения работы компетенций персонала.

В организациях принтмедиаиндустрии со стороны руководителей не уделяется внимание вопросам построения системы управления кадровыми процессами организации на основе компетентностного подхода.

Целью исследования являлась разработка модели компетенций и построение профиля компетенций руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии. В данной статье, во-первых, приведена структура профильной модели компетенций и представлен фрагмент разработанной автором профильной модели компетенций руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии. Во-вторых, в статье выделены и проранжированы компетенции, необходимые для успешного выполнения работы на должности руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии. В-третьих, построен и представлен графически профиль компетенций руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии. В заключении статьи определено значение внедрения модели компетенций в систему управления персоналом организации.

**Ключевые слова:** компетенция; компетентностный подход; модель компетенций; профиль компетенций; управление персоналом; кадровая политика; принтмедиаиндустрия.

---

<sup>1</sup> 127550, Москва, улица Прянишникова 2А

В основе постиндустриальной парадигмы менеджмента лежит понимание того, что для эффективного управления организацией руководству необходимо знание возможностей персонала, предполагающее выявление и изучение компетенций сотрудников с целью максимального использования их потенциала, а также своевременного и целенаправленного его развития. В связи с этим понятие эффективности, применяемое к результатам решения стратегических задач управления персоналом, связано с внедрением системы управления профессиональными компетенциями работников [1].

Изучение литературы, относящейся к теории компетенций персонала, свидетельствует о многообразии подходов к понятию компетенции как экономической категории. Согласимся с определением отечественного экономиста Ефремовой Н.В., которая под компетенциями понимает обобщенные и глубокие качества личности, отображающие ее способности наиболее универсально использовать и применять полученные знания, умения и опыт, владеть приемами, действовать и принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях [2, с. 22]. Таким образом, компетенции – это обобщенные способы действий, обеспечивающих продуктивное выполнение профессиональной деятельности [3].

Для совершенствования трудовой деятельности работников организации разрабатывается модель компетенций, являющаяся инструментом управления кадровой политикой организации, ключевой задачей которой является определение необходимых для реализации стратегии организации требований к работникам по уровню их знаний, навыков, умений и личностным качеств работников. Модель компетенций – это набор ключевых компетенций, необходимых работникам для успешного достижения стратегических целей организации, с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности [4, с. 34]. Несмотря на многообразие существующих моделей компетенций, принятая модель не может быть полностью взята за основу при разработке модели для другой организации, поэтому каждой организации необходимо разработать собственную модель компетенций, которая бы подчеркивала специфические особенности ее деятельности [5, с. 158].

Модель компетенций может быть основной и профильной. Если все компетенции, включенные в модель, относятся ко всем видам деятельности организации или отдела, то такая модель называется основной. Основная модель компетенций не включает компетенции, устанавливающие различия в деятельности рабочих групп, для которых эта модель предназначена. Эта модель состоит из компетенций, которые охватывают стандарты поведения, общие для всех видов деятельности.

Модель компетенций, разработанная для конкретной должности, имеет название профильной модели компетенций. Автором разработана структура профильной модели компетенций представлена на рисунке 1.

Название компетенции	Хар-ка ком-ции	Степень проявления компетенции				Экспертный уровень (5)
		Уровень осведомленности (1)	Уровень знаний (2)	Уровень опыта (3)	Уровень мастерства (4)	
Компетенция 1						
Компетенция 2						
Компетенция 3						
Компетенция 4						

**Модель компетенций**

**Рис. 1. Структура профильной модели компетенций**  
 (разработано автором)

Профильная модель компетенций должна состоять из четко сформулированных параметров, являющихся не только требованиями к должности, но и критериями оценки. Фрагмент профильной модели компетенций руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии представлен в таблице 1.

**Таблица 1**

**Фрагмент профильной модели компетенций руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии**

Компетенция	Характеристика компетенции	Уровень	Описание уровня
Планирование и организация	Способность прогнозировать развитие событий, предвидеть возможные проблемы, разрабатывать конкретные способы их решения.	1	Не анализирует информацию при планировании. Не расставляет дела по срочности и важности
		2	Планирует, не изучив информацию (ситуацию) полностью, ошибается с расстановкой приоритетов. Не способен установить реальные сроки выполнения работ
		3	Распределяет дела по срочности и важности; расставляет приоритеты в выполнении поставленных задач
		4	Выстраивает план действий с учетом основных ресурсов и ограничений. Создает планы и графики работ заблаговременно. Планирует дополнительные ресурсы для подстраховки планов. Умеет организовать работу других сотрудников
		5	Разрабатывает несколько планов действий на основе детального анализа информации; выстраивает алгоритм работ с учетом оптимальной последовательности действий. Организует общий процесс выполнения задачи: ставит цели и индивидуальные задачи каждому участнику в соотношении с общей целью; контролирует общий ход выполнения задачи
Клиенто-ориентированность	Ориентация на клиента в целях достижения понимания и удовлетворения потребностей клиентов	1	Дает немедленный и импровизированный ответ на вопросы клиента, не пытаясь понять контекст запросов клиента
		2	Учитывает интересы клиента
		3	Во взаимодействии с клиентами проявляет тактичность и вежливость. Доводит актуальную информацию до клиента (например, об акциях организации). Анализирует степень удовлетворенности клиента.
		4	Старается узнать информацию о скрытых потребностях клиента, помимо выраженных изначально
		5	Активно участвует в процессе принятия решения клиентом. Предпринимает действия в целях

			удовлетворения потребностей клиента
--	--	--	-------------------------------------

*(разработано автором)*

Результатом разработки модели компетенций являются профили компетенций, построенные для каждой должности. Профиль компетенций – это список компетенций, относящихся к конкретной должности в организации, с точным определением уровня их проявления. Профиль компетенций – индивидуальная эталонная модель компетенций, необходимых для достижения успеха в конкретной должности [6].

При формировании профилей компетенций необходимо подробно описать уровни проявления компетенций, чтобы созданный профиль являлся эталоном должности и содержал все требования, соблюдение которых будет обеспечивать выполнение сотрудником своих обязанностей с требуемым качеством и в установленные сроки [7].

Построение профилей компетенций является эффективным инструментом для корректировки модели компетенций, а также для получения обратной связи от линейных руководителей, ведущих специалистов об использовании модели компетенций как инструмента управления кадровой политикой организации [8].

Для разработки профиля компетенций должности руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии необходимо выделить компетенции, которые необходимы для успешного выполнения работы на указанной должности. Результатом изучения предъявляемых требований к замещению указанной должности стали следующие компетенции (табл. 2).

**Таблица 2**

**Компетенции руководителя отдела продаж в организации принтмедиаиндустрии**

Названия компетенций	
Клиентоориентированность	Ориентация на достижение
Лояльность к организации	Аналитическое мышление
Воздействие и оказание влияния на подчиненных	Планирование и организация
Управление отделом и сотрудничество	Развитие подчиненных
Уверенность в себе	Коммуникабельность
Межфункциональное взаимодействие	Лидерство
Самоконтроль	Принятие решений и умение брать ответственность

*(разработано автором)*

В целях осуществления ранжирования компетенций целесообразно применить метод парного сравнения компетенций. Технология сравнения компетенций заключается в следующем. 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 присваиваются баллы). Если компетенция 1 важна менее компетенции 2, то она получает 0 баллов. Таким образом, компетенции сравниваются друг с другом и ранжируются в зависимости от количества баллов, набранных в парных сравнениях.

Назначение метода парного сравнения компетенций заключается в определении компетенций, которые должны быть более развиты для анализируемой должности. Данный метод может быть применен для определения уровня владения каждой из компетенций. Должность руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии предполагает владение компетенциями на высоком уровне. Для данной должности уровень выраженности

каждой компетенции должен быть не ниже третьего уровня. Наиболее приоритетные компетенции данной должности должны быть развиты и соответствовать уровню 5, наименее приоритетные – уровню 3. С помощью ранжирования компетенций методом парного сравнения представляется возможным определить уровень выраженности компетенций руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии (таблица 3).

Таблица 3

Результаты ранжирования компетенций

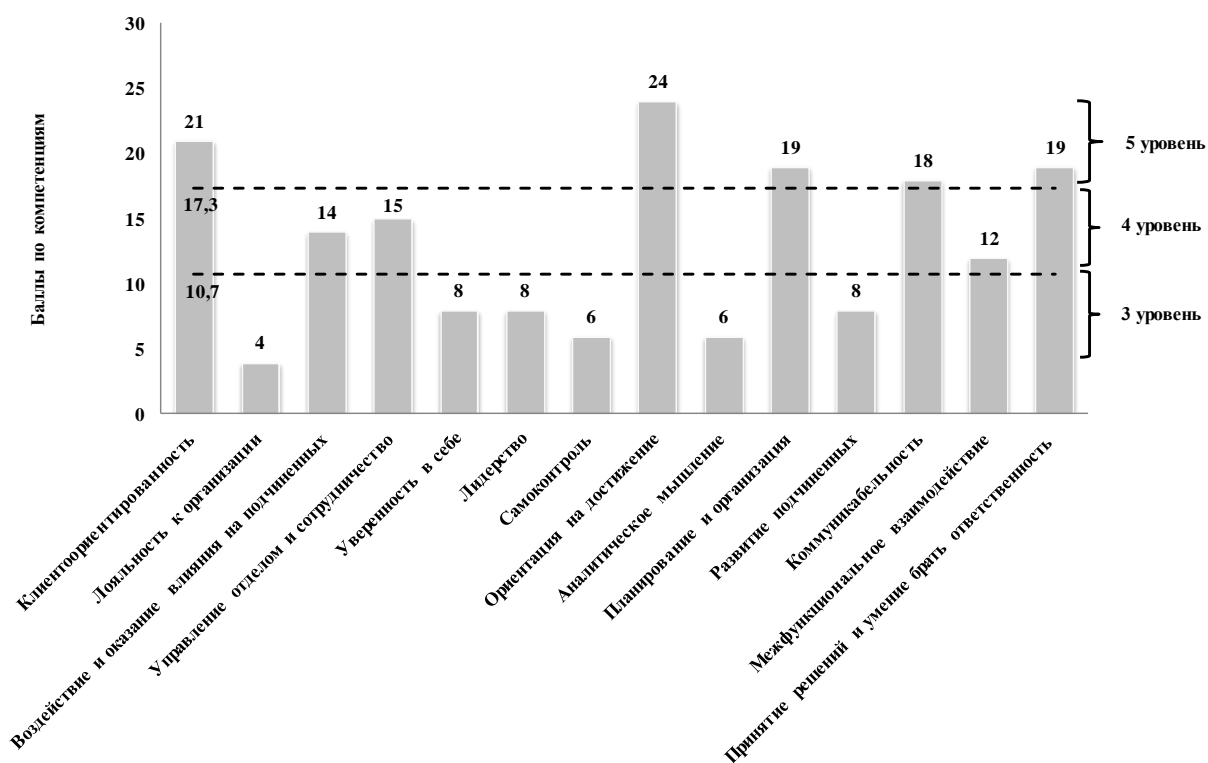
Наименование компетенции	Клиентоориентированность	Лояльность к организации	Воздействие и оказание влияния на подчиненных	Управление отделом и сотрудничество	Уверенность в себе	Лидерство	Самоконтроль	Ориентация на достижение	Аналитическое мышление	Планирование и организация	Развитие подчиненных	Коммуникабельность	Межфункциональное взаимодействие	Принятие решений и умение брать ответственность	Итог в баллах	Уровень выраженности и компетенций
Клиентоориентированность		2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	21	5
Лояльность к организации	0		0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	4	3
Воздействие и оказание влияния на подчиненных	1	2		1	1	2	1	0	2	1	1	1	1	0	14	4
Управление отделом и сотрудничество	0	2	1		2	1	2	0	1	2	1	1	1	1	15	4
Уверенность в себе	0	2	1	0		1	1	0	1	0	1	0	1	0	8	3
Лидерство	0	2	0	1	1		1	0	1	0	1	0	1	0	8	3
Самоконтроль	0	1	1	0	1	1		0	1	0	1	0	0	0	6	3
Ориентация на достижение	1	2	2	2	2	2	2		2	1	2	2	2	2	24	5
Аналитическое мышление	0	1	0	1	1	1	1	0		0	1	0	0	0	6	3
Планирование и организация	1	2	1	0	2	2	2	1	2		2	1	2	1	19	5
Развитие подчиненных	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0		0	1	0	8	3
Коммуникабельность	1	2	1	1	2	2	2	0	2	1	2		1	1	18	5
Межфункциональное взаимодействие	0	1	1	1	1	1	2	0	2	0	1	1		1	12	4
Принятие решений и умение брать ответственность	1	2	2	1	2	2	2	0	2	1	2	1	1		19	5

(разработано автором)

Уровень выраженности компетенций, необходимый для замещения должности руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии, определяется на основании баллов по компетенциям, полученных путем ранжирования компетенций методом парного сравнения. Максимальный балл у компетенции «ориентация на достижение» – 24 балла, минимальный балл компетенция «лояльность к организации» – 4 балла. Разница между максимальным и минимальным значениями баллов по компетенциям составляет 20 баллов. Для определения уровня владения компетенциями целесообразно полученное значение в 20 баллов разбить на три равных интервала (т.к. для руководителя отдела продаж возможны три уровня выраженности компетенций: 3 уровень, 4 уровень и 5 уровень). Таким образом, уровень выраженности компетенций определяется следующим образом:

- баллы по компетенции находятся в интервале значений от 4 до 10,67 – 3 уровень;
- баллы по компетенции находятся в интервале значений от 10,67 до 17,33 – 4 уровень;
- баллы по компетенции находятся в интервале значений от 17,33 до 24 – 5 уровень.

На рисунке 2 представлены баллы по компетенциям руководителя отдела продаж и соответствующий им необходимый уровень выраженности компетенций.



**Рис.2.** Уровень выраженности компетенций, необходимый для замещения должности руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии (разработано автором)

Автором построен профиль компетенций руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии (рисунок 3).



*Рис.3. Профиль компетенций руководителя отдела продаж организации принтмедиаиндустрии (разработано автором)*

Внедрение модели компетенций в систему управления персоналом позволяет создать структурированную кадровую политику организации, где модель компетенций выступает центральным элементом системы управления персоналом, вокруг которого сосредоточены конкретные функциональные направления управления персоналом [9, с. 168]. Модель компетенций является эффективным инструментом при осуществлении подбора персонала, позволяя формировать «портрет» необходимого кандидата и оценивать соискателей на предмет соответствия данным требованиям [10].

Модель компетенций обеспечивает согласование критериев подбора и оценки персонала со стратегией организации, а также способствует выявлению приоритетных направлений профессионального развития работников организации. Использование модели компетенций в области обучения и развития персонала является эффективным инструментом формирования планов обучения и развития работников, позволяя при этом максимально точно выявлять направления обучения и развития и фокусировать обучающие мероприятия на приведение знаний, навыков и умений работников к корпоративным стандартам, отраженным в компетенциях [11, с. 207]. Оценка работников организации, основанная на построении модели компетенций, способна увязать между собой все элементы системы управления персоналом, предоставить информацию для создания комплексной системы мотивации и стимулирования труда [12, с. 120].



## ЛИТЕРАТУРА

1. Демьянченко Н.В. Компетенция персонала в системе менеджмента современной организации // «Сфера услуг: инновации и качество». 2012. № 5. [http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012\\_5\\_12.pdf](http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_5_12.pdf) (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
2. Ефремова Н.Ф. Компетенции в образовании: формирование и оценивание. М.: Национальное образование, 2012. 416 с.
3. Иванова Н.В. Компетенция или компетентность? // Наукovedение. 2012. № 4. <http://naukovedenie.ru/PDF/111pvn412.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
4. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.: НИРО, 2008. 240 с.
5. Пахлова И.В. Компетенции как основной фактор формирования кадрового ресурса в организациях принтмедиаиндустрии // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2014. № 2. С. 152-159.
6. Персонология образовательного процесса для обучения в малокомплектных группах с применением компетентностного подхода / А.П. Павлов, В.М. Сафронов, Н.В. Иванова, Е.П. Тихонова, А.И. Мохов, Л.В. Яковлева, М.Н. Суреева, А.А. Павлов // Наукovedение. Электрон. журн. 2012. № 2. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/sbornik11/11-17.pdf> (дата обращения 18.09.2014).
7. Стрыгина В.В. Профиль должности и оценка кандидатов на должность // «Управление персоналом». 2009. № 21. <http://www.top-personal.ru/issue.html?2218> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
8. Володина Н.А. Модель компетенций – это не сложно // «Kadrovik.ru». 2007. № 6. [http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr\\_1216725815.pdf](http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr_1216725815.pdf) (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
9. Пахлова И.В. Значение компетентностного подхода в управлении персоналом современных организаций // Молодой ученый. 2014. № 12. С. 162-169.
10. Шеметова Н.К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом // «ЭГО». 2010. № 1(1). <http://ego.uapa.ru/ru-ru/issue/2010/1/04/> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
11. Ткаченко О.А. Развитие персонала предприятия на основе компетентностного подхода // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Т. II. / Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. С. 206-208.
12. Адова И.Б., Симонова М.В. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персонала организации // Вестн. Том. гос. ун-та. 2010. № 336. С.119-124.

**Рецензент:** Моргачев Радомир Вячеславович, аналитик управления корпоративных финансов ЗАО «АБМ Партнер», кандидат экономических наук.

**Irina Pakhlova**

Moscow State University of Printing Arts  
Russia, Moscow  
[pakhlova.irina@yandex.ru](mailto:pakhlova.irina@yandex.ru)

## **Competency model as a tool of management of personnel policies in the organization**

**Abstract.** In modern conditions, human capital is the main value of the society and the determining factor of stable development and economic growth, because the competitive advantages of economic systems often obtained by knowledge, information, innovations, the source of which is a man. The effective activities of modern companies often determined by the effectiveness of the employees, which depends on the availability of the staff competencies necessary for the successful implementation.

Leaders of print media industry companies do not pay attention to the construction control system of human processes based on competency approach.

The purpose of the article consisted of developing the model of competencies and making of sales department chief competency profile in print media companies. First in this paper, the structure of the profile competency model was shown and fragment of competency model profile, which was developed by the author, for sales department chief in print media companies was presented. Second, in the article the competencies which required for the successful implementation of sales department chief in print media companies were identified and were ranged. Third, the competency profile of sales department chief in print media companies was developed and graphically presented. Finally, the importance of applying competency model in human resource management system was defined.

**Keywords:** competency; competency-based approach; competency model; competency profile; personnel management; personnel policy; print media industry.

## REFERENCES

1. Dem'janchenko N.V. Kompetencija personala v sisteme menedzhmenta sovremennoj organizacii // «Sfera uslug: innovacii i kachestvo». 2012. № 5. [http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012\\_5\\_12.pdf](http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_5_12.pdf) (dostup svobodnyj). Zagl. s jekrana. Jaz. rus.
2. Efremova N.F. Kompetencii v obrazovanii: formirovanie i ocenivanie. M.: Nacional'noe obrazovanie, 2012. 416 s.
3. Ivanova N.V. Kompetencija ili kompetentnost'? // Naukovedenie. 2012. № 4. <http://naukovedenie.ru/PDF/111pvn412.pdf> (dostup svobodnyj). Zagl. s jekrana. Jaz. rus.
4. Uiddet S., Holliford S. Rukovodstvo po kompetencijam. M.:HIPPO, 2008. 240 s.
5. Pahlova I.V. Kompetencii kak osnovnoj faktor formirovanija kadrovogo resursa v organizacijah printmediaindustrii // Izvestija vysshih uchebnyh zavedenij. Problemy poligrafii i izdatel'skogo dela. 2014. № 2. S. 152-159.
6. Personologija obrazovatel'nogo processa dlja obuchenija v malokomplektnyh gruppah s primeneniem kompetentnostnogo podhoda / A.P. Pavlov, V.M. Safronov, N.V. Ivanova, E.P. Tihonova, A.I. Mohov, L.V. Jakovleva, M.N. Sureeva, A.A. Pavlov // Naukovedenie. Jelektron. zhurn. 2012. № 2. Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/sbornik11/11-17.pdf> (data obrashhenija 18.09.2014).
7. Strygina V.V. Profil' dolzhnosti i ocenka kandidatov na dolzhnost' // «Upravlenie personalom». 2009. № 21. <http://www.top-personal.ru/issue.html?2218> (dostup svobodnyj). Zagl. s jekrana. Jaz. rus.
8. Volodina N.A. Model' kompetencij – jeto ne slozhno // «Kadrovik.ru». 2007. № 6. [http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr\\_1216725815.pdf](http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr_1216725815.pdf) (dostup svobodnyj). Zagl. s jekrana. Jaz. rus.
9. Pahlova I.V. Znachenie kompetentnostnogo podhoda v upravlenii personalom sovremennyh organizacij // Molodoj uchenyj. 2014. № 12. S. 162-169.
10. Shemetova N.K. Ispol'zovanie modeli kompetencij kak metod prinjatija upravlencheskih reshenij v sfere upravlenija personalom // «JeGO». 2010. № 1(1). <http://ego.uapa.ru/ru-ru/issue/2010/1/04/> (dostup svobodnyj). Zagl. s jekrana. Jaz. rus.
11. Tkachenko O.A. Razvitie personala predpriyatija na osnove kompetentnostnogo podhoda // Materialy Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii. T. II. / Tjumen': TjumGNGU, 2013. S. 206-208.
12. Adova I.B., Simonova M.V. Ocenka kompetentnosti kak instrument upravlenija voznagrazhdeniem personala organizacii // Vestn. Tom. gos. un-ta. 2010. № 336. S.119-124.