**РОЗРОБКА СИСТЕМИ КЕРУВАННЯ БІБЛІОТЕКОЮ КОМПЕТЕНЦІЙ**

Содержание

1. Вступ
2. Бібліотека компетенцій

Введение

1. Определение и виды компетенций
2. Определение и структура модели компетенций
3. Применение компетенций
4. Анализ информации и разработка модели компетенций

Заключение

Список использованных источников

**ВСТУП**

У сучасних організаціях компетенціям зараз надають велику роль в політиці і практиці управління персоналом. У деяких організаціях набір компетенцій знаходиться в центрі всієї роботи з персоналом і використовується в конкретних цілях.

Раніше багато уваги приділялося результатами роботи і мало - поведінці людей, що досягають певних результатів. Настав час, коли вимоги до високоякісних продуктів і якісного обслуговування змусили бізнес звернути увагу на те, як стиль виконання роботи дозволяє завойовувати і зберігати перевагу на ринку.

Теорія компетенцій була розроблена американськими психологами як відповідь на питання: чому співробітники, що мають престижні дипломи, шикарний послужний список, що пройшли відбіркові тести на рівень, найчастіше так неефективно виконують свою роботу? На основі чого можна спрогнозувати ефективне виконання роботи співробітником?

Після багаторічних досліджень психологи зробили наступний висновок: ні досвід роботи, ні дипломи, ні рекомендації колег насправді не можуть гарантувати, що співробітник буде досить добре виконувати ту чи іншу роботу. Виявилося, що можливість найбільш точно спрогнозувати якість виконання роботи співробітником, дають його компетенції.

1. БІБЛІОТЕКА КОМПЕТЕНЦІЙ

1.1. Определение и виды компетенций

Що таке компетенція, сьогодні знає кожен поважаючий себе менеджер по персоналу. Для успішної професійної діяльності на певній посаді людина повинна володіти оптимальним набором якостей - так званих компетенцій.

На сьогоднішній день існує безліч визначень поняття "компетенція" і фахівці з управління персоналом пропонують різні трактування. Однак основними на сьогоднішній день вважаються два підходи до розуміння компетенцій:

1. Американський підхід - компетенції як опис поведінки співробітника. Компетенції - це основні характеристики співробітника, володіючи якими він здатний показувати правильну поведінку і, як наслідок, досягати високих результатів в роботі.

2. Європейський підхід - компетенції як опис робочих завдань або очікуваних результатів роботи. Компетенції - це здатність співробітника діяти у відповідності зі стандартами, прийнятими в організації.

На території СНД найбільш часто використовується наступне визначення: компетенція - це особистісні якості та здібності, а також професійні навички, необхідні працівникові для успішного виконання своїх посадових обов'язків.

Компетенція є сталою частиною людської особистості і може визначати поведінку людини в безлічі ситуацій і робочих задачах. Вона складається з багатьох особистісних параметрів і всі ці параметри можна виявити і оцінити по тому, як поводиться особистість.

Крім особистого характеру, мотивів і здібностей, на індивідуальну поведінку, також роблять значний вплив цінності і принципи, що прийняті в організації. У зв'язку з цим багато компаній стали вивчати їх і доносити до відома своїх працівників. Особливо виділяючи при цьому те, яку роль ці цінності і принципи повинні грати в щоденній діяльності.

Компетенції бувають:

1. Набуті - знання і вміння, що набуті на роботі, а також в ході навчання і повсякденної діяльності. Оцінку цих компетенцій можна здійснювати за допомогою тестів здібностей.

2. Природні - базові якості особистості (емоційна стабільність, тривожність, сумлінність, спонтанність та ін.). Оцінка природних компетенцій проводиться на основі особистісних тестів.

3. Адаптивні - набір якостей, що дозволяють індивіду досягати мети в новому робочому середовищі.

Компетенції розрізняються за рівнями на:

1. Корпоративні (або ключові) - компетенції, які підтримують проголошену місію та цінності компанії, і, як правило, можуть бути застосовані до будь-якої посади в організації. Включають в себе ділові та особистісні якості, які повинні бути притаманні кожному співробітнику компанії.

2. Управлінські - компетенції, які застосовуються щодо керівних посад усіх рівнів управління. Включають в себе здібності та особистісні якості, уміння і навички, що необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей.

3. Технічні компетенції. Включають в себе спеціальні (професійні) знання, вміння і навички, необхідні для ефективного виконання співробітниками своїх посадових обов'язків.

Розрізняють також ще такі види професійної компетентності:

- спеціальна компетентність - володіння власне професійною діяльністю на досить високому рівні, здатність проектувати свій подальший професійний розвиток;

- соціальна компетентність - володіння спільною (груповою, кооперативною) професійною діяльністю, співпрацею, а також прийнятими в даній професії прийомами професійного спілкування; соціальна відповідальність за результати своєї професійної праці;

- особистісна компетентність - володіння прийомами особистісного самовираження і саморозвитку;

- індивідуальна компетентність - володіння прийомами самореалізації та розвитку індивідуальності в рамках професії, готовність до професійного зростання, здатність до індивідуального самозбереження, несхильність професійному старінню, вміння організувати раціонально свою працю без перевантажень часу і сил, здійснювати працю ненапружено, без втоми і навіть з освіжаючим ефектом.

Названі види компетентності означають по суті зрілість людини в професійній діяльності, в професійному спілкуванні, у становленні особистості професіонала, його індівідуальності. Названі види компетентності можуть не мыститися в одній людині. Людина може бути хорошим вузьким фахівцем, але не вміти спілкуватися, не вміти здійснювати завдання свого розвитку. Відповідно у нього можна констатувати високу спеціальну компетентність і низьку соціальну та особистісну.

2. Определение и структура модели компетенций

Ответить на эти вопросы любому руководителю помогут правильно определенные **компетенции** сотрудника, то есть такие качества (знания, умения, навыки, особенности личности) и модели поведения, которые позволят человеку работать в занимаемой должности наиболее эффективно и успешно.

Компетенции должности определяются не для того, чтобы «отчитаться» перед руководством, их описание представляет собой рабочий документ, с помощью которого каждый руководитель может оценить соответствие конкретного сотрудника предъявляемым должностью требованиям.

Для эффективного использования, компетенции объединяют по общим признакам в группы и блоки, которые в свою очередь образуют так называемую модель компетенций.

Модель компетенций – это набор компетенций, который необходим организации для решения стоящих перед ней задач или работнику для выполнения определенной работы. Модели могут содержать детальное описание стандартов поведения персонала отдела или конкретных должностей, ведущих к достижению специальных целей. Модель компетенций можно сравнить с фундаментом дома: на прочном, надежном фундаменте можно построить большое, высокое здание; если фундамент просчитан неверно, очень скоро дом даст осадку, появятся трещины и потребуется серьезный ремонт. Нужно четко понимать, что хорошо проработанные компетенции помогут упорядочить проведение аттестационных мероприятий; если же выбрана стандартная модель компетенций, не адаптированная к стратегическим целям и специфике компании, она не будет работать эффективно.

Как правило, набор деталей, входящих в описание модели компетенции, зависит от предполагаемого практического применения конкретной модели. Стандартная модель включает в себя следующие элементы:

- кластера компетенций - наборы тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной связке);

- сами компетенции;

- уровни компетенций – применяемые чаще всего для создания моделей под конкретные должности из общих моделей отделов или дирекций;

- индикаторы поведения.

Преимущества применения модели компетенций:

1. Оценивая компетенции кандидата на должность, мы можем принимать наиболее эффективные решения при найме персонала. Компетенции позволяют оценить человека с точки зрения его соответствия будущим должностным обязанностям.
2. Компетенции необходимы для того, чтобы оценить, насколько успешно сотрудник справится с должностными обязанностями в будущем.
3. Модель компетенций нужна для создания корпоративной системы обучения и развития персонала. Компетенции помогают каждому человеку понять: к чему следует стремиться, какие качества и способности нужно совершенствовать/развивать, чтобы наиболее эффективно исполнять должностные обязанности.
4. Определение (описание) компетенций помогает руководителям разных уровней и сотрудникам компании говорить на одном языке. Это важно, особенно когда речь идет о личностных качествах, моделях поведения и эффективности исполнения сотрудниками должностных обязанностей.

В разных компаниях требования к одной и той же должности могут быть разными, следовательно, разными должны быть и компетенции занимающих эти должности сотрудников. По-разному в различных компаниях определяют и сами компетенции. Определение компетенции зависит как от характера обязанностей конкретной должности, так и от особенностей корпоративной культуры компании.

Например, часто встречающаяся компетенция «стрессоустойчивость» может определяться многообразно:

* для бухгалтера это «способность к постоянной длительной монотонной работе с большими объемами информации»;
* для менеджера по продажам это «способность к работе с большим потоком людей, умение контролировать свои эмоции в конфликтных ситуациях»;
* для сотрудника службы охраны это «способность контролировать ситуацию и быстро принимать правильные решения в нестандартных ситуациях».

Библиотека компетенций - это универсальная модель компетенций, которая объединяет в себе компетенции по конкретным видам профессиональной деятельности, например, библиотека компетенций для специалистов по продажам, библиотека компетенций для специалистов по закупкам, библиотека компетенций для маркетинговых специалистов и т.д.

Библиотеки включают в свой состав универсальные компетенции, соответствующие наиболее распространенным функциональным обязанностям специалистов.

Все библиотеки состоят из набора компетенций различных типов:  
1) профессиональные компетенции - отражающие требования к знаниям, умениям и навыкам специалиста, необходимым для решения им профессиональных задач;  
2) бизнес-компетенции - отражающие требования к знаниям и умениям специалистов в области организации бизнес-процессов, организации внутрифирменного взаимодействия или участия в рабочем процессе, в котором участвуют смежные подразделения, организации собственной деятельности, навыков в области работы с документацией и отчетностью и т.д.  
3) управленческие компетенции;  
4) инструментальные компетенции, отражающие требования к знаниям, умениям и навыкам при работе со средствами труда (работа с механизмами, орг. техникой и т.д.).

При использовании библиотеки Вы можете создать собственный вариант модели компетенций для конкретной должности, выбрав из библиотеки те компетенции, которые соответствуют функционалам должности ваших специалистов.

Все компетенции содержат подробную индикацию, отражающую конкретные проявления знаний, умений и навыков в ежедневной работе специалистов.

3. Применение компетенций

В целом многие компании применяют модели компетенций, для того, чтобы увязать корпоративные задачи и практическую работу с человеческими ресурсами через унификацию требований к сотрудникам. Наиболее частыми причинами, по которым внедряются компетенции, являются; потребность в обучении персонала и инвестициях в его развитие, эффективность и качество исполнения работы, мотивация сотрудников, вознаграждение персонала, повышение стандартов качества, конкурентоспособность организации, определение общей стратегии работы с персоналом. Однако, основным способом использования компетенций сегодня является оценка персонала. Поскольку сейчас тема оценки на предприятиях, является достаточно актуальной, давайте на ней остановимся более подробно. Важно отметить, что оценка на основе компетенций дает ряд преимуществ. Для организации:

* возможность разработки единых стандартов описания эффективности работы, которые будут способствовать установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и уровней. Например, вырабатывается единое для всех понимание, что такое "эффективное руководство" и что означает "командная работа";
* возможность проведения оценки компетенций сотрудников и выявления их соответствия требуемому уровню;
* согласованность при оценке работника: все эксперты смогут достичь согласия в понимании "ценных качеств" работника и иметь представление о том, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать;
* возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для его развития. Появляются основания для включения сотрудников в кадровый резерв предприятия, а также планирования их карьеры.
* возможность обоснования корректировки компенсационной политики в отношении квалифицированных сотрудников, (не управляющих людьми и ресурсами), но успешно прошедших оценку.

Для сотрудников:

* лучшее понимание того, что они делают, какие требования к ним предъявляют и какие качества им необходимы для успешного выполнения работ;
* возможность получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

Необходимо помнить введение компетенций может усилить связь между всеми примерами их использования. Однако само по себе введение компетенций еще не гарантирует того, что это новшество даст высокий эффект. Поэтому, применяя компетенции очень важно ясное понимание того, что они помогают эффективному управлению персоналом только при правильном их использовании.

Эффективность применения модели компетенций зависит от совершенства организационной деятельности, от наличия в ней нужных инструментов управления персоналом и от искусства опытных людей. Большинство моделей компетенций, независимо от тщательности и правильности их разработки, не превратят плохой процесс деятельности в хороший и не компенсируют слабое обучение, плохое технологическое оборудование и неопытность персонала. При организации управления персоналом на основе предлагаемых компетенций действия сотрудников определяются ожидаемыми от них стандартами поведения и требованиями к качеству работы. Поэтому следует помнить: использование компетенций повлияет на внутреннюю культуру компании. В некоторых случаях повышение корпоративной культуры и есть одна из основных целей введения системы компетенций. Если изменения в культуре деятельности не предусмотрены при описании стандартов поведения, то это значит, что компетенции составлены неправильно и вполне вероятны конфликты между тем, что необходимо компании, и стандартами поведения, которые предлагается принять сотрудникам.

4. Анализ информации и разработка модели компетенций

Один из эффективных подходов при анализе - это деление проектной группы на несколько подгрупп, каждая из которых разрабатывает и обосновывает свой перечень компетенций. Таким образом, аналитическая работа дублируется, что в свою очередь позволяет избегать возможных ошибок.

На этапе анализа собранной информации участникам подгрупп предстоит ответить на следующие вопросы:

1. Какими качествами должен обладать сотрудник, чтобы быть успешным на каждой конкретной позиции?
2. Как выбранные компетенции будут проявляться на поведенческом уровне?
3. Являются ли выбранные компетенции действительно важными для работы на этой позиции?
4. Можем ли мы получать информацию для оценки сотрудника по выбранным критериям в ходе аттестационных мероприятий?

Необходимо отметить, что разработка даже очень скромной модели компетенций в среднем занимает до 3-х дней.

Обычно анализ информации при разработке проекта модели компетенций включает следующие действия.

Подбор названия компетенциям и группирование данных по кластерам. Каждая группа, работая с одним набором стандартов поведения, рассматривает примеры, отнесенные к конкретным категориям (к компетенциям с одним названием).

В полном составе команда решает только то, какие примеры нужно переместить в другую, более подходящую компетенцию; убрать совсем из-за туманности и очевидной бесполезности; упростить, потому что они переусложнены; обобщить, потому что они слишком специфичны; разделить, потому что они слишком отличаются друг от друга по содержанию.

Устранение дублирования в стандартах поведения. Все примеры, которые описывают одно и то же поведение, заменяются одним.

Модели компетенций, составленные на основе информации по нескольким рабочим ролям, могут потребовать распределения по уровням. Распределение по уровням можно осуществить двумя способами:

Первый: в уровни компетенции включаются только те примеры поведения, которые однозначно соответствуют конкретным, уровням деятельности. компетенция управление персонал

Такой подход верен и применим для деятельности, которая реально усложняется от позиции к позиции; при этом соответственно, возрастают уровни необходимых компетенций. Второй: уровни компетенций «выводятся» непосредственно из содержания информации о работе.

В кластерах стандартов поведения будут ясно различимые признаки разных ситуаций, возникающих в процессе деятельности, которых и проявляются примеры поведения. Например: в кластере «Принятие решений» некоторые стандарты поведения могут относиться к принятию ежедневных решений, а другие - к принятию стратегических решений.

Это разные уровни компетенций. Разделение компетенций по уровням распространяется на все ранги сотрудников. Использование такого подхода создает очевидную картину: одни компетенции разделяются на один или два уровня, другие - на несколько уровней.

<http://bl.ocks.org/wizicer/f662a0b04425fc0f7489>

<https://www.itsyourskills.com/api/skills-map>

Заключение

В данной работе было раскрыто понятие компетенции персонала, а так же изучены основные виды компетенций персонала.

В современной быстро меняющейся рыночной среде компании могут добиться успеха только в том случае, если им удастся поднять методы своей работы на качественно новый уровень.

Компания вынуждена работать гибко, создавая новые системы отношений как с партнерами по бизнесу, так и со своими сотрудниками, вырабатывать адекватные происходящим изменениям стратегии, пересматривать приоритеты в развитии организации.

Поскольку важными характеристиками культуры компании являются уровень компетенстности персонала, его профессионализм и умение работать в команде, то профессиональная подготовка и переподготовка персонала приобретает стратегическое значение.

Обучение персонала в таких условиях становится одним из главных ключей к успеху, поскольку позволяет переходить к профессиональным технологиям, в том числе и в области управления.

Процесс модернизации знаний и навыков должен носить постоянный характер, вот почему перед руководством компании встает задача создания обучающейся организации, умеющей использовать, полученный в процессе своей деятельности опыт, в целях корректировки методов работы для решения реальных проблем компании.

Хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки. Приемы и методы обучения, используемые для выпускников школ и институтов, могут быть совершенно непригодны для людей пожилого возраста.

Например, многие руководящие работники, сами поощряющие инициативу выбора наиболее подходящего метода обучения, обнаруживают, что им самим очень трудно избавиться от сложившихся стереотипов. Они действительно искренне верят, что обучение может происходить только на основе прослушивания лекций специалистов.

И это будет происходить до тех пор, пока кто-то не откроет им глаза на то, что существуют намного более разнообразные и эффективные подходы к обучению.

К традиционным методам развития компетентности и обучения персонала относятся лекции, семинары, самостоятельное обучение. Активные методы развития компетентности и обучения персонала методы, позволяющие активизировать учебный процесс, побудить обучаемого к творческому участию в нем.

Применение системы активных методов обучения, разработанной и совершенствуемой в зависимости от особенностей конкретных учебных ситуаций, целевых аудиторий является одним из ключевых элементов в реализации идеи непрерывного обучения, правления накоплением и развитием навыков и знаний индивидов для активной же самореализации. Продуктивная система компетенций должна включать в себя четыре основных блока, общих как для компании в целом, так и для каждого ее сотрудника.

Это требование проистекает из свойств сложных систем, развивающихся на основе эффективного управления противоположностями, заключенными в них самих. Наличие "противоположностей" дает возможность менеджменту обеспечить необходимый баланс между внутренними и внешними факторами, между процедурами и отношениями, а значит, и управление бизнесом через эффективное использование его ключевых ресурсов, в том числе компетенций.

Список использованных источников

1. Аксенова, Е.А. Управление персоналом. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити, 2008г.;
2. Генкин Б.М., Кононова Г.А., Кочетков В.И. Основы управления персоналом. – М.: Высшая школа, 2007г.;
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. Пособие. – 9-е изд., стер. – М.: Новое знание, 2009г.;
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2009г.;
5. Ладанов И.Д. Практический менеджмент: управление персоналом. – М.: Ника, 2008г.;
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2009г.;
7. Оганесян И. Управление персоналом организации. -М.:Амалфея, 2008г.;
8. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом. -М.:Юнити-Д.,2006г.

Размещено на Allbest.ru