

УДК 331.108.23:378(045)

*В.А. Тераз***РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА УНИВЕРСИТЕТА:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА**

В статье представлены результаты исследования теоретических и практических аспектов разработки модели компетенций персонала в университете. Был проведен обзор научных публикаций по заданной тематике, выделены основные аспекты работы по созданию модели компетенций в современных организациях и, в частности, в вузах. Также проведен анализ истории компетентностного подхода в управлении персоналом и развития представлений о понятии «компетенция» в зарубежной и отечественной науке и практике. Обоснована актуальность моделирования компетенций персонала в высших учебных заведениях Российской Федерации, учитывая современные вызовы и общественные процессы. После чего описан практический опыт разработки корпоративной модели компетенций в ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет», включающий четыре основных этапа: применение экспертного подхода, определение кластеров модели компетенций, мониторинг полученной информации и формирование корпоративной модели компетенций с учетом категорий работников университета, апробацию модели компетенций. Последний этап был реализован в процессе оценки сотрудников путем социально-психологического тестирования, применения кейс-метода, а также интервьюирования и наблюдения. Представлено описание отчета по результатам оценки. Систему работы по разработке модели компетенций, описанную в статье, можно брать за основу для реализации политики управления человеческим капиталом. Соответственно, данная статья может быть полезна руководителям и сотрудникам управлений по персоналу образовательных организаций высшего образования.

Ключевые слова: университет, модель компетенций, корпоративные компетенции, оценка персонала, управление персоналом, компетентностный подход.

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-4-669-675

В современных условиях высокой динамики общественных процессов и острой конкуренции за ресурсы система высшего образования Российской Федерации претерпевает значительные изменения, которые предъявляют новые требования к университетам. Говоря об этих вызовах, важно отметить: сокращение контингента выпускников школ из-за спада рождаемости; снижение престижа профессии научно-педагогического работника из-за неконкурентоспособности зарплат в высшей школе по сравнению с бизнес-структурами, что ведет к старению кадров (по данным рис. 1 видно, что половина научно-педагогических работников вузов в России старше 50 лет [1]); осуществление финансирования образования на основе проектного и конкурсного подходов; трансформацию университетов в ведущие центры технологического развития промышленности региона через трансфер технологий (технопарки, инкубаторы, консультационная деятельность); цифровизацию методов реализации профессионального образования, переподготовки и повышения квалификации и т. д. [2].

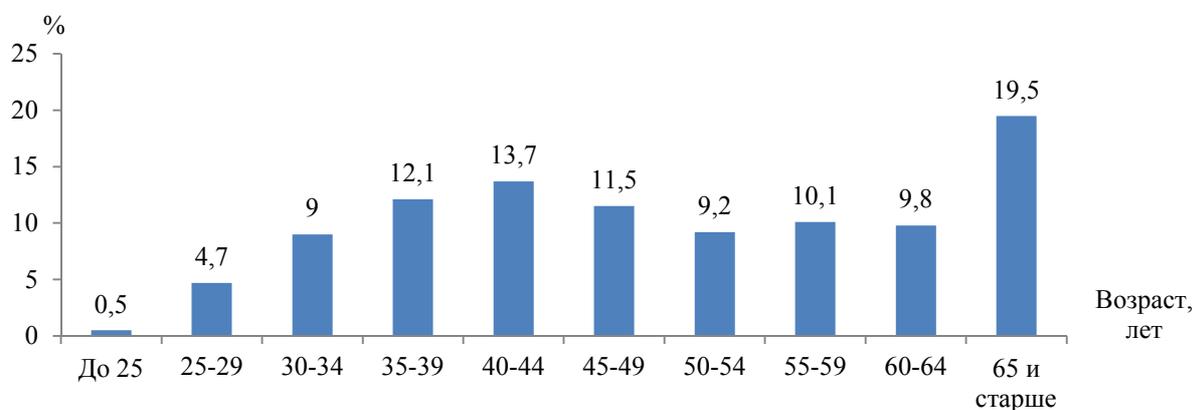


Рис. 1. Характеристика научно-педагогических работников высших учебных заведений РФ по возрастным группам в 2020 году

Результатом этих процессов становятся усиление кадрового дефицита и появление особой потребности университета в высокопрофессиональных сотрудниках всех уровней. При этом под профессионализмом сотрудников понимаются не только знания, умения и навыки, но и ряд характеристик, выходящих за пределы «знаниевой» парадигмы, например, таких как мировоззрение, понимание процессов, важных для организации, что часто находит отражение в компетентностном подходе в работе с персоналом [3].

Считается, что реализация кадровых функций на основе компетентностного подхода началась во второй половине XX в. в компаниях США. Хотя элементы этого направления прослеживаются еще в XVII в. в странах Европы [4]. Впервые понятие «компетенция» было введено в 1970-е гг. американским ученым Д. Макклелландом [5; 6].

Компетентностный подход в России имеет свою историю и, по мнению большинства специалистов, именно российский опыт в этом плане способен существенно обогатить практику зарубежных стран. Возможно, некоторые инновации в управлении персоналом западных стран – это хорошо забытое «старое», разработанное в СССР. Создание моделей деятельности специалиста в исследованиях советских ученых, выполненных в 60-е годы прошлого столетия, были опережающими решениями отечественных методистов-исследователей [7]. В монографии О.Л. Чулановой «Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика» представлены исследования, отражающие высокую популярность применения компетентностного подхода в организациях РФ. Начиная с 2010 г., 76 % организаций уже применяют компетентностный подход, 24 % организаций – планируют применять. Использование данного подхода распределилось по различным сферам управления персоналом в организациях (рис. 2) [8].



Рис. 2. Сферы применения компетентностного подхода в управлении персоналом российских организаций

По данным рис. 2 видно, что чаще всего модель компетенций применяется в оценке персонала – 62 % случаев, в т. ч. в текущей оценке – 26 %; при найме персонала – 23 %; в аттестации персонала – 13 %.

Автором [8] убедительно обоснована значимость применения компетентностного подхода в кадровом менеджменте, обусловленная такими характеристиками, как: взаимосвязь социально-психологических качеств сотрудника характеристик работника; ориентация на учет личной эффективности работника; поддержка мобильности персонала; учет требований реального рыночной экономики, кадрового менеджмента и задач современной системы образования.

Рост интереса к вопросам построения моделей компетенций персонала в университетах РФ наблюдается преимущественно в последние годы, что обусловлено запуском проекта «5–100. Повышение конкурентоспособности ведущих российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров», национального проекта «Наука и университеты», федеральных проектов «Развитие интеграционных проектов в сфере науки, высшего образования и индустрии», «Развитие человеческого капитала в интересах регионов, отраслей и сектора исследований и разработок», а

также масштабной программы развития университетов «Приоритет 2030». Для примера можно привести созданную в МГИМО интегральную среду управления компетенциями, ориентированную на студентов, преподавателей и сотрудников университета. В Томском политехническом университете и в Высшей школе экономики разработаны многоуровневые модели компетенций различных категорий работников для формирования кадрового резерва [9].

Модель компетенций персонала ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет» (далее Удмуртский государственный университет, УдГУ, Университет) является одним из ключевых элементов проектов реализации политики управления человеческим капиталом в рамках участия в программе «Приоритет 2030». Разработка данной модели проходила в несколько этапов.

Первый этап. Создание группы экспертов, в которую входили представители институтов, управлений и ректората Университета. Группа экспертов должна определить кластеры компетенций, их перечень, а также категории персонала, для которых формируется модель.

Второй этап. Определение кластеров модели компетенций. На данном этапе необходимо было определить структуру модели компетенций, которая может включать определенный перечень кластеров: профессиональный, корпоративный, управленческий (менеджерский), личностный. Профессиональные компетенции персонала в Удмуртском государственном университете имеют достаточно широкий спектр, т. к. охватывают значительное количество направлений деятельности. Они уже нашли свое отражение в локально-нормативных актах, таких как эффективный контракт, регламент установления выплат стимулирующего характера из фонда стратегического развития работникам университета и т. д. Также были учтены результаты исследований, доказывающих, что с увеличением сложности обязанностей, удельный вес профессиональных качеств падает, а личностных – растет. Поэтому экспертами было принято решение о разработке универсальной корпоративной модели личностно-деловых и управленческих компетенций, применяемой к любой должности с некоторыми отличиями с учетом категории персонала. Данная модель должна олицетворять общеорганизационные ценности и стратегию развития университета.

Третий этап. Анализ данных и разработка модели компетенций. Задачи третьего этапа состояли в определении количества и типов групп персонала, для которых необходимо разработать модель компетенций, а также перечня и содержания самих компетенций. Для решения этих задач наиболее оптимальным способом был выбран современный (стандартизированный) подход, включающий адаптацию готовых моделей, прямую атрибуцию и меню компетенций.

Для работы экспертов была сформирована анкета. Она состояла из перечня компетенций с описанием, исходя из изученного управленческого опыта лидирующих компаний, таких как ПАО «Сбербанк», Госкорпорация «Росатом», ОАО «Российские железные дороги», АО «НИЖФАРМ», АО «ЭКОПСИ Консалтинг», ФГБОУ ВО «Череповецкий государственный университет» и т. д. Наиболее актуальными для Университета, по мнению экспертов, оказались следующие девять компетенций, среди которых управленческие (№№1-3) и личностно-деловые (№№4-9) [10–13]:

1. *«Системное мышление»* – работник определяет общую структуру проблемы; взаимосвязывает проблемы и пути их решения; объективно прогнозирует риски и варианты их минимизации; анализирует и резюмирует; продвигает культуру принятия взвешенных решений.

2. *«Стратегическое мышление»* – работник мыслит на перспективу; понимает глобальные тенденции, обладает профессиональной эрудицией; формирует/интегрирует стратегию.

3. *«Организаторские способности»* – работник формулирует и определяет план действий, контролирует его выполнение своими подчиненными; делегирует обязанности и возможности; дает комментарии по результатам проверки; обеспечивает оптимальное соотношение вложений и отдачи; выстраивает систему управления исполнением.

4. *«Лидерство и работа в команде»* – работник воодушевляет и мобилизует коллег на достижение результатов; демонстрирует ориентацию на партнерство и взаимодействие; сотрудничает с коллегами для достижения общекомандного результата; оказывает коллегам помощь и поддержку; формирует климат доверия, открытости и ценности различий; сплачивает команду единомышленников; опирается на коллективные методы принятия решений.

5. *«Эффективная коммуникация»* – работник умеет общаться на рабочие темы по делу, конструктивно и результативно; способен поддержать контакт с руководством, подчиненными, коллегами; развитая речь, вербальная культура; умеет регулировать деловые конфликты; способствует

укреплению открытого обмена идеями и мнениями в коллективе; умеет отстаивать свое мнение даже в крайне неблагоприятных ситуациях; способен убедить враждебно настроенных оппонентов.

6. «*Инновационность*» – работник добровольно поддерживает изменения в организации; открыто обменивается опытом и знаниями; творчески подходит к выполняемой работе; генерирует и продвигает новые идеи.

7. «*Клиентоориентированность*» – работник внимателен к потребностям клиента; находит оптимальные решения, удовлетворяющие потребности клиентов; превышает ожидания клиентов; формирует клиентоориентированную среду.

8. «*Лояльность к вузу*» – работник следует корпоративным нормам и стандартам; поддерживает имидж организации перед коллегами, клиентами и внешними партнерами; готов поступиться своими принципами для достижения интересов коллектива и вуза в целом; переживает личную заинтересованность и ответственность за успех конкретного подразделения и вуза в целом.

9. «*Проактивность*» – самостоятельно формулирует цели работы, выбирает способы их реализации; четко указывает реальный и критический срок выполнения задач; объективно оценивает и определяет ресурсы и инструменты, нужные для работы; стремится к получению максимального результата (качество, производительность); готов взять на себя ответственность за результаты работы.

Выбор и описание компетенций проводились таким образом, чтобы минимизировать их дублирование, но максимально учесть цели и приоритеты деятельности Университета.

Также экспертами были определены категории работников УдГУ, с учетом которых разрабатывалась модель компетенций:

1. Специалист (документовед, специалист по методической работе, специалист функционального отдела, лаборант и т. д.);
2. Научно-педагогический работник;
3. Заведующий кафедрой;
4. Руководитель подразделения (директор Департамента, начальник Управления, начальник отдела, руководитель отдельного инновационного структурного подразделения);
5. Директор института (колледжа, филиала);
6. Ректор (проректор).

Результатом работы экспертной группы стал проект корпоративной модели компетенций Удмуртского государственного университета, представленный в таблице. Содержащиеся в модели компетенции распределены иерархично с учетом категории персонала: от трех компетенций у специалиста до девяти у руководителя подразделения, директора института и ректора (проректора).

Проект корпоративной модели компетенций ФГБОУ ВО «УдГУ»

№	Наименование компетенции	Категории персонала					
		Специалист	НПП	Заведующий кафедрой	Руководитель подразделения	Директор института	Ректор (проректор)
1	Системное мышление				+	+	+
2	Стратегическое мышление				+	+	+
3	Организаторские способности			+	+	+	+
4	Лидерство и работа в команде			+	+	+	+
5	Эффективная коммуникация		+	+	+	+	+
6	Инновационность		+	+	+	+	+
7	Клиентоориентированность	+	+	+	+	+	+
8	Лояльность к вузу	+	+	+	+	+	+
9	Проактивность	+	+	+	+	+	+

Каждая компетенция корпоративной модели Университета предполагает три уровня [8]:

1. *Уровень понимания и осмысления (базовый уровень)* – компетенция развита не достаточно, проявляется бессистемно; необходима дополнительная подготовка; отсутствуют практические умения, связанные с данным видом деятельности.

2. *Уровень воспроизведения и применения* – компетенция достаточно развита и проявляется в типовых трудовых действиях и операциях; сотрудник активен в работе и проявляет инициативу в развитии компетенции;

3. *Уровень мастерства (эксперта)* – компетенция максимально развита и выражена, реализуется весь комплекс необходимых навыков, сотрудник способствует их развитию у других и может обучать своих коллег.

Четвертый этап. Тестирование модели компетенций. Важным шагом в разработке проекта модели компетенций является ее тестирование, которое проводилось в формате апробации в процессе пилотной оценки нескольких сотрудников Удмуртского государственного университета. Процесс оценки компетенций включал:

1. Социально-психологическое тестирование такими инструментами, как тест Томаса–Килмана «Стиль поведения в конфликте» (перевод и адаптация Н. В. Гришиной) [14]; модель индивидуальных различий «DISC», созданная У.М. Марстоном (перевод и адаптация А. Еременко) [15]; тест адапторско-инноваторского стиля поведения М. Киртона (перевод и адаптация М.В. Прохорова, А.Д. Терегулова) [16]; методика диагностики ценностных ориентаций в карьере «Якоря карьеры» Э. Шейна (перевод и адаптация В.А. Чикер, В.Э. Винокурова) [17]; тест «Диагностика лидерских способностей» Е. Жарикова и Е. Крушельницкого [18], а также тест В.И. Герчикова «Трудовая мотивация личности» [19].

2. Кейс-метод для мониторинга управленческих компетенций (источниками послужили учебные пособия российских авторов А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, Н.В. Самоукиной, А.П. Егоршина и т. д.).

3. Интервью с целью уточнения возникших по итогам тестирования вопросов, а также прямого наблюдения за респондентами в процессе оценки и получения обратной связи.

По результатам оценки был составлен подробный аналитический отчет с визуализацией. На рис. 3 представлен образец лепестковой диаграммы итогов оценки двух сотрудников УдГУ по корпоративной модели компетенций (результаты изменены). Применялась 100-балльная шкала оценки, в которой первый уровень владения компетенцией соответствовал интервалу от 0 до 30 баллов включительно, второй уровень – интервалу от 31 до 70 баллов и третий уровень – более 70 баллов.

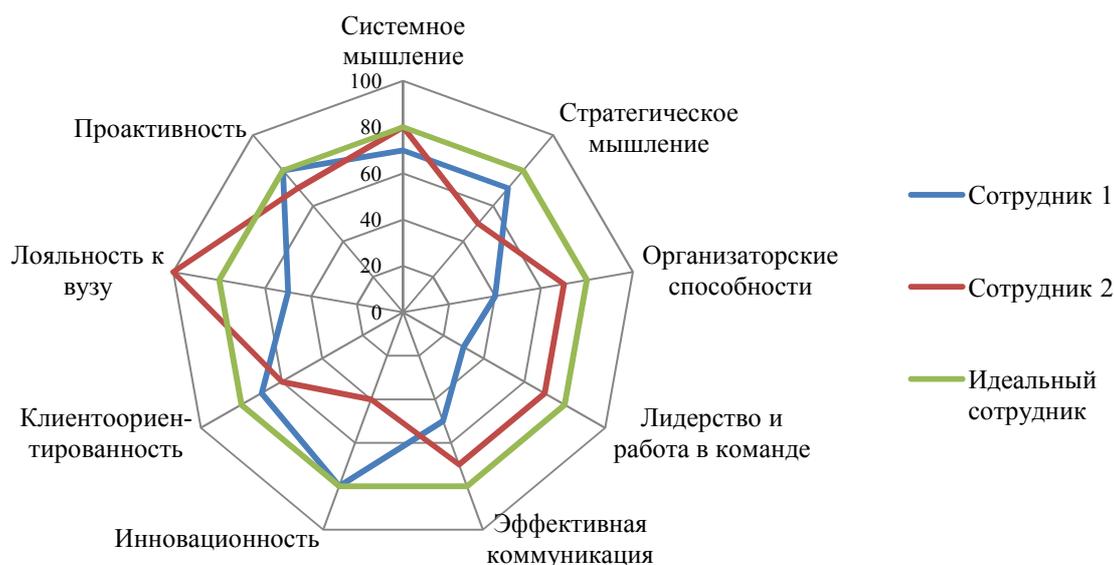


Рис. 3. Пример объединенной лепестковой диаграммы результатов оценки корпоративных компетенций сотрудников Университета

По данным рисунка можно определить уровни обладания компетенциями сотрудников, сравнить их друг с другом, а также с «идеальным» сотрудником. Таким образом, становится понятно, какие компетенции необходимо корректировать. Данная информация также содержалась в отчете, включая конкретные рекомендации по обучению и развитию персонала.

В дальнейшем планируется применять разработанную корпоративную модель компетенций при реализации всего HR-цикла Университета: поиске и привлечении, подборе, обучении и стимулировании персонала, а также формировании кадрового резерва.

Основываясь на опыте Удмуртского государственного университета можно говорить о структурированно-организованном процессе разработки корпоративной модели компетенций персонала, основанном на последовательной реализации ряда этапов. В статье представлена общая схема разработки и реализации модели компетенций при оценке персонала. Корпоративная модель компетенций Университета отвечает следующим критериям: соответствие долгосрочным намерениям вуза; целесообразности для всех, кто участвует в ее эксплуатации (сотрудники кадровых служб, руководители и остальной персонал); наличие объективного соотношения элементов модели, а также отсутствие пересечений и дублирования; измеримость компетенций.

Разработанная корпоративная модель компетенций Удмуртского государственного университета и система ее оценки обладают явными преимуществами, поскольку позволяют анализировать личностно-деловые качества и перспективы персонала, помогают выстраивать обратную связь и будут способствовать дальнейшей эффективной профессиональной реализации сотрудников.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Рудаков В.Н. Различия в положении профессорско-преподавательского состава вузов по возрастным группам. // Мониторинг экономики образования РИУ ВШЭ. 2020. № 13. С. 1–6.
2. Тераз В.А. Кадровый потенциал университета: общественные вызовы и направления совершенствования // Материалы всероссийской с международным участием научно-практической конференции «Региональные вузы – драйверы пространственного развития России» / М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет». Ижевск: Удмуртский университет, 2021. С. 219–222.
3. Медведев А.А. Кадровый резерв как инструмент развития профессиональных компетенций. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-kak-instrument-razvitiya-professionalnyh-kompetentsiy> (дата обращения: 10.05.2022).
4. Чуркин И.Ю., Чуркина Н.А. Компетентностный подход в образовании // Философия образования. 2010. № 3 (32). С. 121–126.
5. Бояцис Р. Компетентный менеджер. М.: ГИППО, 2008. 352 с.
6. Спенсер С., Спенсер Л. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. М.: ГИППО, 2010. 384 с.
7. Антипин Н. А. Компетентностный подход в образовании: некоторые современные проблемы // Национальная Ассоциация Ученых. 2015. № 8-2 (13). С. 156–160.
8. Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография. Москва: ИНФРА-М, 2021. 292 с.
9. Дульзон А.А., Васильева О.М. Методологические проблемы разработки модели компетенций преподавателя вуза // Образование и наука. 2009. № 7 (64). С. 22–30.
10. Стрелкова С.В. Комплексный подход к обучению менеджмента ОАО «Сбербанк России» в рамках hr-цикла организации с использованием модели управленческих компетенций и оценки индивидуального уровня развития // Сборник статей Межрегиональной науч.-практ. конф. / Самарский научный центр РАН. Самара, 2014. С. 238–243.
11. Esaulova, I. Innovative Behavior in Terms of Competences / I. Esaulova, N. Linkova, A. Merkusheva // III International Scientific and Practical Conference «Foreign Direct Investment for Company's Sustainability: Regional Aspects». Innovation Management aM Company Sustainability. Prague, 2014. P. 30–39.
12. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления / под ред. М.С. Шклярчук, Н.С. Гаркуши. М.: РАНХиГС, 2020. 84 с.
13. Горева О.В., Куценко С.М. Формирование корпоративных компетенций ОАО «РЖД» в контексте непрерывного образования // Техник транспорта: образование и практика. Москва, 2021. С. 8–16.
14. Kilmann R.H., Thomas K.W. Developing a Forced-Choice Measure of Conflict-Handling Behaviour: The «MODE» Instrument // Educational and Psychological Measurement. 1977. Vol. 37, № 2. P. 309–325.
15. Универсальный язык DISC: Руководство по применению / пер. с англ. А. Еременко. М.: TTI Success Insights Россия, 2014. 381[3] с.

16. Прохорова М.В., Терегулова А.Д. Диагностика адапторского-инноваторского когнитивного стиля // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. 2014. № 2-1. С. 400–406.
17. Сергеева С. Тест «Якорь карьеры» Шейна: описание и правила использования методики. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67153-metodika-yakorya-karery-sheyna-19-m3> (дата обращения: 15.05.2022).
18. Жариков Е., Крушельницкий Е. Диагностика лидерских способностей / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2002. С. 316–320.
19. Сергеева С. Тест Герчикова: мотивация персонала в зависимости от типа личности. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67504-gerchikov-motivatsiya-personala-19-m11> (дата обращения 15.05.2022).

Поступила в редакцию 25.05.2022

Тераз Вера Анатольевна, кандидат экономических наук,
доцент кафедры государственной службы и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
426034, Россия, г. Ижевск, ул. Университетская, 1 (корп. 4)
E-mail: verateraz@mail.ru

V.A. Teraz

DEVELOPMENT OF A COMPETENCE MODEL FOR UNIVERSITY STAFF: THEORY AND PRACTICE

DOI: 10.35634/2412-9593-2022-32-4-669-675

The article presents the results of a study of theoretical and practical aspects of developing a model of staff competencies at the university. A review of scientific publications on a given topic was carried out; the main aspects of the work on creating a competency model in modern organizations and, in particular, in universities were highlighted. The analysis of the history of the competence-based approach in personnel management and the development of ideas about the concept of "competence" in foreign and domestic science and practice was also carried out. The relevance of modeling the competencies of personnel in higher educational institutions of the Russian Federation is substantiated, taking into account modern challenges and social processes. After that, the practical experience of developing a corporate competency model at Udmurt State University is described, which includes four main stages: applying an expert approach, defining competency model clusters, monitoring the information received and forming a corporate competency model taking into account the categories of university employees, testing the competency model. The last stage was implemented in the process of assessing employees through socio-psychological testing, the use of a case method, as well as interviewing and observation. A description of the evaluation report is provided. The system of work on developing a competency model, described in the article, can be taken as the basis for implementing the policy of human capital management. In this connection, this article may be useful to managers and employees of the personnel departments of educational institutions of higher education.

Keywords: university, competency model, corporate competencies, personnel assessment, personnel management, competence approach.

Received 25.05.2022

Teraz V.A., Candidate of Economics, Associate Professor
at Department of Public Service and Personnel Management
Udmurt State University
Universitetskaya st., 1/4, Izhevsk, Russia, 426034
E-mail: verateraz@mail.ru