

А.ИСХАКОВА

Магистрант Международной академии бизнеса

**КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ПОДБОРЕ И РАССТАНОВКЕ КАДРОВ
КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ**

Аннотация

Профессиональная составляющая внутрифирменного образования, актуальная на сегодняшний день, предполагает подбор преподавателя, готового к решению профессиональных задач и обязанностей, для выполнения которых человек должен обладать суммой знаний и умений, иметь соответствующие способности и специальные профессиональные навыки.

В статье рассмотрен подход к отбору научно-педагогических работников, основанный на выявлении ключевых компетенций, под которыми понимается коллективная способность профессорско-преподавательского состава предлагать на рынок конкурентоспособный образовательный продукт как результат уникальной научно-образовательной деятельности, обеспечивающий синергетический эффект, состоящий в их системном взаимодействии.

В статье изучен механизм управления ключевыми компетенциями высшего учебного заведения и рассмотрены принципы, заложенные в его основе. Кроме того, предложена модель применения и управления данным подходом, и рассмотрены основные проблемы, связанные с сопротивлением сотрудников вуза внедрению инновационных технологий подбора персонала.

В целом, создание эффективной модели управления высшим учебным заведением на основе развития его ключевых компетенций позволит существенно повысить качество его образовательной и научной деятельности.

Потребность современного рынка труда в компетентных специалистах, мобильных к изменению характера и условий труда, освоению новых технологий, вызывает необходимость формирования на предприятии профессиональной группы высококвалифицированных преподавателей, способных «взрастить» не одно поколение специалистов. Профессиональная составляющая внутрифирменного образования, актуальная на сегодняшний день, предполагает подбор преподавателя, готового к решению профессиональных задач и обязанностей, для выполнения которых человек должен обладать

суммой знаний и умений, иметь соответствующие способности и специальные профессиональные навыки.

В реализации данной проблемы в полной мере задействованы две сферы – сфера реальной экономики («потребитель кадров») и сфера образования, «поставщик кадров специалистов». Сфера реальной экономики кроме «потребления» формирует набор компетенций (знаний, умений, навыков), «профиль личности» желаемого специалиста, потому что система рабочих мест и связывающих их технологий определяет набор профессионально важных качеств, которыми должен обладать работник, занимающий конкретное рабочее место или выполняющий конкретную функцию.

Следует различать термины «компетентность» и «компетенция». Проводя различие между данными понятиями, ряд авторов отмечает, что компетентность выступает в качестве результата научения (обученности), в то время как компетенция - это компетентность в действии. При этом выделяются такие оценочные параметры, как усвоение (знаний, навыков, умений) и применение (имеющее отношение к выполнению деятельности).

Применительно к сфере высшего образования, под ключевыми компетенциями понимается коллективная способность профессорско-преподавательского состава предлагать на рынок конкурентоспособный образовательный продукт как результат уникальной научно-образовательной деятельности, обеспечивающий синергетический эффект, состоящий в их системном взаимодействии.

Исходя из этого, ключевая компетенция образовательного учреждения представляет компетентность профессорско-преподавательского состава на уровне, необходимом учебному заведению для достижения его стратегических и тактических целей. Высокий уровень профессиональной компетентности профессорско-преподавательского состава способствует обретению образовательным учреждением устойчивого преимущества перед конкурентами, формирования роста прибыли, расширения круга потребителей, развития способности высшего учебного заведения к нововведениям, эффективного партнерства с работодателями и научными центрами.

Создание эффективной модели управления высшим учебным заведением на основе развития его ключевых компетенций, в свою очередь, позволит существенно повысить качество его образовательной и научной деятельности.

В основу механизма управления ключевыми компетенциями высшего учебного заведения должны быть положены следующие принципы:

- принцип ориентации на инновационное образование. Результатом системы инновационного образования является подготовка специалистов, способных обеспечить позитивные изменения в области своей профессиональной деятельности и, в конечном итоге, в экономике и социальной сфере Республики Казахстан;
- принцип опережающей подготовки специалистов мирового уровня, реализуемый на основе интеграции образования, научных исследований и производства;
- принцип сохранения традиций высшей школы и создания инфраструктуры инновационной деятельности, обеспечивающий интеграцию академических ценностей и предпринимательства;
- принцип стратегического партнерства, нацеленный на развитие инфраструктуры взаимодействия учебного заведения с внешней средой, на формирование стратегического партнерства с другими высшими образовательными учреждениями, академической наукой, промышленностью, бизнесом и властными структурами;
- принцип сочетания различных источников финансирования образовательного учреждения, означающий их дифференциацию и активный фандрайзинг;
- принцип создания адаптивной системы управления высшего учебного заведения.

Эффективное развитие ключевой компетенции высшего учебного заведения возможно только на основе системного подхода, обеспечивающего реализацию процессов стратегического, тактического и оперативного управления развитием профессорско-преподавательского состава высшего учебного заведения. Главный методологический принцип, лежащий в основе данного подхода, – соответствие системы развития профессиональной компетентности преподавателя высшего учебного заведения тем изменениям, которые происходят в образовании, науке, технике, технологиях.

В целом модель применения данного подхода выглядит следующим образом:

Использование данного подхода объединяет такие сферы управления персоналом, как подбор, отбор, адаптация, оценка и аттестация, стимулирование труда и карьерное продвижение и, конечно, обучение и развитие персонала.

Модель компетенций – это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются компетенции наиболее важные для компании на этом этапе ее развития. Модель компетенций удобна тем, что позволяет определить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития, так как возрастают квалификационные требования к работникам и мера их ответственности.

Разработка модели компетенций осуществляется в следующем порядке:

- составление списка компетенций;
- проработка уровней модели компетенций.

На основе изучения компетенций некоторых вузов Казахстана и России, нами предложен набор профессиональных компетенций ППС.

Профессиональные компетенции преподавателя

Группа	Составляющие	Результат
Функциональные	<ul style="list-style-type: none"> -умение работать с информацией -адаптация к новым ситуациям -разработка проектов и управление ими -руководство командой -мотивация подчиненных, делегирование им полномочий, развитие их потенциала -использование эффективных профессиональных коммуникаций 	Резервное управление информацией с целью эффективной работы команды над проектами. Объективное восприятие, своевременное использование информации с целью достижения результативности проекта в команде
Научно-педагогические	<ul style="list-style-type: none"> -аналитическое мышление -ясное и логичное изложение материала -объективная оценка 	Инновационное видение научной перспективы и ее экстраполяции на формирование у обучающегося личности новатора
Личностные	<ul style="list-style-type: none"> -постоянное стремление к самообразованию -умение работать в команде -наличие способности к самопрезентации -умение оперативно принимать управленческие решения умение рационально распределять время 	Активное стремление к непрерывному профессиональному образованию. Творческая самостоятельность создает условия для эффективной самореализации индивидуально-психологических, интеллектуальных возможностей личности в образовательном процессе
Этические	-умение соблюдать стандарты этики профессиональной деятельности	Умение принять на себя ответственность за результаты деятельности

Функциональная группа профессиональных компетенций включает гностические (владение системой знаний, необходимых для успешного выполнения своей профессиональной деятельности) и организаторские умения, реализуемые в профессионально-педагогической сфере.

Группа научно-педагогических компетенций выступает как организационно-технологическая характеристика и заключается в формировании умений организовать образовательный процесс; совокупность педагогических и профессиональных знаний по специальности.

Личностный компонент (личностные компетенции) представлен такими качествами личности как рефлексия, гибкость, общительность, способность к сотрудничеству, эмоциональная привлекательность.

Этические компетенции основаны на восприятии и разделении норм поведения высшей школы, поддержании репутации воспитанного человека. Соблюдение делового этикета выступает одним из элементов профессиональной стратегии.

Нами также были определены уровни для оценки поведенческих проявлений компетенций в соответствии со шкалой развития компетенций, приведенной в таблице.

Уровни	Поведенческие проявления
A. Уровень мастерства	Предполагает особо высокую степень развития компетенции. Работник проявляет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности
B. Уровень высокой компетентности	Означает, что данная компетенция присутствует у работника в полном объеме. Работник эффективно проявляет компетенцию во всех рабочих ситуациях
C. Уровень базовой компетентности	Означает, что данная компетенция присутствует, но не всегда в полном объеме. Работник проявляет компетенцию в базовых рабочих ситуациях
D. Уровень ограниченной компетентности	Означает, что работник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, однако, не в полной мере проявляет компетенцию в практической работе
E. Уровень некомпетентности	Означает, что работник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать

Полученные оценки помогают создать «портрет идеального сотрудника», – максимально соответствующего требованиям данной должности (а значит, и самого успешного). Важно знать эти требования при отборе персонала и при проведении аттестации. Каждый сотрудник и его непосредственный руководитель должны понимать, какие из оцениваемых компетенций наиболее важны и значимы для конкретной должности.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, то есть охватывает всю систему управления человеческими ресурсами.

Модель развития компетенций, ориентированная на стратегическое управление персоналом, позволяет руководителям и службам предприятия разрабатывать, планировать, формировать и использовать компетенции персонала в зависимости от ресурсного обеспечения организации, что создает возможности для согласованного функционирования всех систем, со скоростью изменений. Использование данной модели значительно повышает эффективность и результативность деятельности персонала вуза.

Для эффективного применения компетентностного подхода необходима разработка основных положений и регламента по его использованию, методики формирования профилей компетенций и проведения регулярной оценки по компетенциям, руководства по проведению интервью компетенциям, методики формирования индивидуальных планов подготовки.

Установлено, что главным сдерживающим фактором внедрения управленческих инноваций, выступает скрытое сопротивление им со стороны непосредственных пользователей. При внедрении новых технологий подбора персонала подобное сопротивление исходит в первую очередь со стороны сотрудников кадровой службы, особенно в случае отсутствия активной поддержки инноваций со стороны топ менеджмента вуза и руководителей его основных подразделений.

В этой связи соискателем разработаны направления по профилактике и нейтрализации угроз, связанных с сопротивлением сотрудников вуза внедрению инновационных технологий подбора персонала:

- на этапе подготовки к внедрению – выявление конкретного перечня должностных лиц, потенциально способных по различным причинам саботировать внедрение инноваций и использование в отношении них различных методов административного и психологического воздействия (привлечение к процессу внедрения, обучение и разъяснение, перемещение на иную должность);

- на этапе внедрения – мониторинг профессиональной деятельности и психологического настроя должностных лиц и инстанций с использованием формальных (в рамках функционала службы персонала и топ менеджмента вуза) и неформальных (в рамках функционала службы безопасности вуза) методов;

- на этапе опытной апробации – фокусный мониторинг процесса апробации инноваций на основе заранее определенных потенциально конфликтных элементов («болевых точек»);

- на этапе перевода инноваций в режим постоянной эксплуатации – оценка способности должностных лиц в полной мере учесть результаты процесса апробации, а также психологической готовности их к дальнейшей актуализации соответствующих технологий.

ЛИТЕРАТУРА

- 1 Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного управления // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 6. – С. 8-12 [5].
- 2 Социология и психология управления / Под ред. Епифанцева С.Н. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. – 203 с.
- 3 Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Дело, 2009. – 515 с.
- 4 Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб: Питер, 2007. – 301 с.
- 5 Шребер Г.А. Руководитель сообразно ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 251 с.

REFERENCES

- 1 Mausov N. Menedzhment personala – kljuchevoe zvenovnutrifirmennogo upravlenija // Problemy teorii i praktiki upravlenija. – 2001. – № 6. – S. 8-12 [5].
- 2 Sociologija i psihologija upravlenija / Pod red. Epifanceva S.N. – Rostov-na-Donu: Feniks, 2009. – 203 s.
- 3 Upravlenie personalom v uslovijah social'noj rynochnoj ekonomiki / Pod red. R. Marra, G. Shmidta. – M.: Delo, 2009. – 515 s.
- 4 Cvetaev V.M. Upravlenie personalom. – SPb: Piter, 2007. – 301 s.
- 5 Shreber G.A. Rukovoditel' soobrazno situacii. –M.: INFRA-M, 2008. – 251 s.

Резюме
А.Исхакова

Жоғарғы оқу орындарына мамандарды тағайындау және таңдау үшін біліктілікті қолдану.

Көкейкесті бүтінгі күнгекесі құрайтын фирма ішіндегі білім, шамамен оқытушыны таңдау алыу, кәсіби міндеттерді даяр шешімге жорио және адамы орындауды үшін өнер-білімдерінің сомасымен ие болуы керек болған міндет, және білу, тиісті қабілеттілігі болсын және ариналы кәсіби дагдар.

Бұл мақалада куралы гылыми - педагогикалық қызметкерлерді таңдау, куралы үжымдық қабілеттілікке профессор-оқытушы нарық бәсеке түсі алатын білім беретін енімді ұсынуга түсінілген маңызды компетенциялар анықтау негізделген тәсіл қарап шыққан. Бұл нәтиже сирек кездесетін ғылыми - білім беретін қызмет, жүйелік өзара іс-әрекеттен тұратын қамтамасыз ететін синергетикалық асер.

Жоғары оқу орындарының маңызды компетенциясымен басқару механизмынң және оның негіз салған қағидат, оны қарап шыққан және бұл мақалада зерттелген. Одан басқа, қолданудың ұсынылған үлгісі және тәсіл мәліметтер басқару және қызмет-істеушілердің таңдауда алуының инновациялық технологияларды енгізуге ЖООның қызметкер кедергіге қатысты негізгі мәселелер қарап шыққан.

Жапы, негізгі компетенцияның дамуы – тиімді үлгісін жасап және сапалы білім беретін ғылыми қызметтің жоғарылатуы – жоғары оқу орындарының нәтижелә тәсілін құрастырады.

Summary
**Competence-based approach in selection and placement of personnel as a factor of improvement
of quality of human resource management of a higher educational institution**

The professional component of intra firm education actual today, assumes selection of the teacher ready to the solution of professional tasks and duties for which performance of people has to possess the sum of knowledge and abilities, to have the corresponding abilities and special professional skills.

In article is considered an approach to selection of the scientific and pedagogical workers, based on detection of key competences which are understood as collective ability of the faculty to offer on the market a competitive educational product as the result of unique scientific and educational activity providing synergetic effect, consisting in their system interaction.

In article is considered the mechanism of management is studied by key competences of a higher educational institution and the principles put in its basis. Besides, the model of application and management of this approach is offered, and the main problems connected with resistance of staff of higher education institution to introduction of innovative technologies of staff recruitment are considered.

As a whole, creation of effective model of management by a higher educational institution on the basis of development of its key competences will allow to increase significantly quality of its educational and scientific activity.