

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
Глава 1. Методологические основы формирования профессиональных компетенций молодых работников.....	7
1.1. Сущность процесса формирования профессиональных компетенций.....	7
1.2. Компетентностный подход и методы его реализации в процессе подготовки кадров .....	22
1.3. Проблемы повышения качества подготовки молодежи к трудовой деятельности .....	28
1.4. Переподготовка и повышение квалификации как основа формирования профессиональных компетенций работников .....	33
Глава 2. Механизм формирования профессиональных компетенций работников .....	38
2.1. Социально-экономические условия формирования профессиональных компетенций в профсоюзной сфере.....	38
2.2. Анализ факторов способствующих созданию профессиональных компетенций молодых руководителей в профсоюзах .....	44
2.3. Разработка технологии формирования профессиональных компетенций молодых профсоюзных руководителей.....	54
2.4. Создание методики повышения квалификации работников в профсоюзной сфере.....	63
Глава 3. Направления формирования системы профессиональных компетенций профсоюзных руководителей из числа молодёжи .....	81
3.1. Мероприятия по обеспечению стимулирования труда во взаимосвязи с уровнем квалификации профсоюзных работников .....	81
3.2. Повышение качества труда профсоюзных руководителей.....	97

3.3. Формирование кадрового резерва профсоюзных руководителей с целью развития управленческих компетенций.....	108
3.4. Применение управленческих ресурсов с целью формирования системы профессиональных компетенций .....	113
Заключение .....	123
Список использованных источников и литературы .....	128
Приложение.....	141

*Издание посвящено 100-летию основания  
Высшей школы профсоюзного движения – образо-  
вательного учреждения профсоюзов высшего образо-  
вания «Академия труда и социальных отношений»*

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы данной монографии обусловлена тем, что для профсоюзных структур различного уровня, работников учебных заведений профсоюзов, всех тех, кто заботится о будущем профсоюзного движения – обучение, это только часть работы по повышению профессионального уровня профсоюзных кадров. Создание резерва, работа с ним, обновление и ротация кадров, стимулирование труда профсоюзных работников и в целом мотивация труда в профсоюзной деятельности, так же является приоритетным направлением для плодотворной работы и предпосылкой создания профессиональных компетенций профсоюзных работников и в первую очередь руководителей профсоюзных органов из числа молодежи.

Вместе с тем, достижение цели по созданию конкурентной среды не может быть осуществлено без системного, многоуровневого подхода к образованию резерва профсоюзных кадров. Будущие профсоюзные руководители должны получить профессиональную подготовку как менеджеры социальной сферы, экономисты, специалисты в области трудового и социального права. Фундаментальная научная подготовка и организационно-деятельностная направленность образования должны способствовать выработке необходимых профессиональных качеств профсоюзных лидеров нового поколения.

Применение моделей, методик и контрольно-измерительных материалов оценки уровня подготовки дает возможность дифференцировать с достаточной точностью обучающихся по совокупности их образовательных достижений, но не дает однозначного ответа на вопрос о владении ими в полной мере конкретными профессиональными и личностными компетенций.

Для решения задач диагностики формирования общих и профессиональных компетенций и оценки качества подготовки требуется методологическая основа и соответствующие

методики. Использование научных достижений педагогики и психологии, накопленного практического опыта позволяет определить системные свойства и закономерности формирования компетенций, создать методологию диагностики и методики оценки компетенций.

Цель настоящей монографии заключается в разработке направлений формирования профессиональных компетенций молодых руководителей профсоюзных органов.

Авторы: соискатель степени кандидата экономических наук, Ю. И. Слепченко, Главный специалист Департамента организационной работы и развития профсоюзного движения Аппарата Федерации Независимых Профсоюзов России, и кандидат экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика труда и управление персоналом» Академии труда и социальных отношений С. А. Шапиро благодарны рецензентам доктору педагогических наук, профессору К. Г. Кязимову и кандидату социологических наук, доценту И. М. Куваковой за ценные замечания и рекомендации, учтенные при создании данной работы.

Авторы надеются, что материалы, и результаты исследований, изложенные в данной монографии, будут полезны как профсоюзным руководителям и специалистам практической направленности, так и аспирантам и преподавателям образовательных организаций высшего образования, специализирующихся на проблемах экономики и управления.

*Москва, ноябрь 2018 г.*

# Глава 1

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МОЛОДЫХ РАБОТНИКОВ

### 1.1. Сущность процесса формирования профессиональных компетенций

Разные организации разрабатывают и применяют методы компетенций более четверти века.

**Компетенции** – это характеристики работника, необходимые для успешной деятельности, представляющие собой совокупность теоретических знаний, практических навыков, способностей личности, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.



Рисунок 1. Компетенции и ее элементы<sup>1</sup>

Если рассмотреть модель компетенции, которая помогает собрать такой набор критериев, который тесно связывает широкий спектр определенных видов деятельности с управлением персоналом, то можно выделить два важных общих критерия управления персоналом:

– вероятность создания общего языка для описания эффективности работы организации. И только взаимопонимание

---

<sup>1</sup> Шапиро С. А., Потапова Е. А. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – С. 6.

между сотрудниками различных отделов и разных уровней организации способствует установлению общего языка, откуда следует эффективная работа в команде;

- вероятность достижения высокого уровня согласованности при оценке работника, при отборе кандидатов на повышение. Эксперты должны так же понимать ценные качества работника и определять, что можно оценить или проигнорировать.

Для разработки и применения компетенций только специалисты по отбору персонала и эксперты по оценке качества работника могут определять и использовать критерии, подобные компетенциям, которые служили только для узкоспециального применения.

Существуют разнообразные взгляды на определение, применение, структуру и содержание компетенций, что предполагает разнообразие пользователей метода компетенций.

В этом параграфе рассматриваются необходимые условия для эффективного использования компетенций. Чтобы достичь эффективного результата, нужно:

- избегать неясности в определении компетенций;
- структурировать компетенции так, чтобы с ними было проще работать;
- понимать роль и знать технику внедрения компетенций в работе;
- составлять компетенции в соответствии со стандартами качества.

Такие задачи решаются на основе примеров. Образец модели компетенций приводится в Приложении.

Определений компетенций существует огромное множество. Большая часть определений – это лишь вариации двух тем, которые различаются источниками происхождения.

Две основополагающие темы, порождающие расхождения в определении компетенций:

- *Описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы.* Эти описания ведут свое происхождение от национальных систем обучения, таких как National/Scottish Vocational Qualifications и Management Charter Initiative (MCI).

В этих системах компетенции определяются, как «способность работника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации».

– *Описание поведения.* Эта тема возникла в деятельности исследователей и консультантов, специализирующихся в области эффективного управления.

Различные определения поведенческой компетенции – это разные вариации одного по сути определения: «компетенция – это основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться высоких результатов в работе»<sup>2</sup>.

Конкретная вариация обычно дополняется указанием на то, какие качества включает основная характеристика. Например: к этому часто цитируемому определению компетенции добавляются мотивы, особенности характера, способности, самооценка, социальная роль, знания, которые личность использует в работе<sup>3</sup>.

Такое количество вариантов определения демонстрирует то, все личностные параметры, из которых состоит компетенция (способности, особенности характера, мотивы, и т. д.), можно выявить и оценить по тому, как ведет себя личность. К примеру, коммуникационные способности целиком проявляются в том, как эффективно человек ведет переговоры, как он воздействует на людей и как работает в команде. Когда исполнитель работает с полной отдачей, проявляя личные мотивы, черты характера и способности в процессе решения задач, ведущих к достижению нужных результатов в работе, тогда такое поведение людей описывает поведенческая компетенция.

Кроме личностных параметров на индивидуальное поведение оказывают воздействие ценности и взгляды, принятые в организации. Организации устанавливают, к каким принципам они склонны, и доносят эту модель поведения до сведения своих сотрудников, в особенности уделяя внимание роли, которую должны эти ценности играть в ежедневной деятельности. Те

---

<sup>2</sup> Klemm, G. O. Assessment of Occupational Competence. Washington DC: National Institute of Education. 1980.

<sup>3</sup> The Competent Manager. A Model for Effective Performance R. Boyatzis McBer and Company., John Wiley & Sons. 1982.

организации, у которых корпоративные принципы и ценности включены в модель компетенций, и которые озабочены поведением персонала и его соответствием принятым нормам.

Понятия «компетенция» и «компетентность» несут следующие смысловые нагрузки:

– Способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы, чаще всего определяется как компетентность.

– Способность, отражающая необходимые стандарты поведения, определяется как компетенция.

Чаще описание компетенций могут связать со способностями, которые отражают поведенческие стандарты, нежели решения задач или/и с результатами работы.

Однако чаще компетенции представляются в виде структуры, как показано схематически на рис. 2.

На схеме, показанной на рис. 2, поведенческими индикаторами (далее ПИ) являются основные элементы каждой компетенции. Схожие зоны компетенций связаны в кластерах. Все компетенции описаны ниже, начиная с индикаторов поведения – т. е. основных блоков.

#### Кластеры компетенций

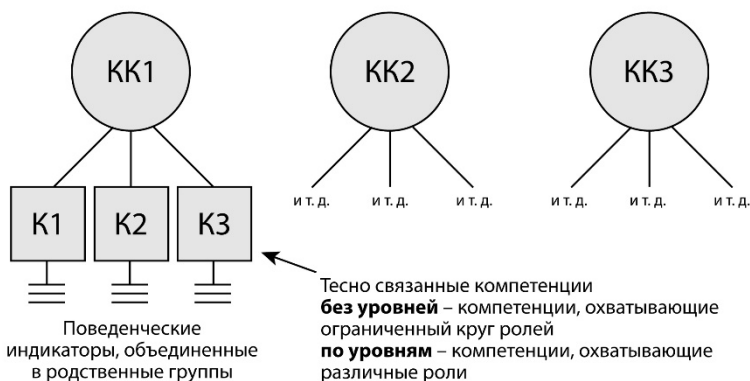


Рисунок 2. Типичная схема структуры компетенций



Если рассматривать понятие ПИ, то можно дать определение стандартов поведения, которые наблюдаются в действиях человека, имеющего определенные компетенцией. Предмет для наблюдения: проявление высокой компетенции.

В Приложении ПИ представлены примерами эффективной компетенции. Например. ПИ компетенции «Работа с информацией», (действия в процессе сбора и анализа информации), включают такие способности работников:

- Нахождение и использование плодотворных источников информации.
- Точное определение типа и формы нужной информации.
- Получение необходимой информации и сохранение в комфортном для работы формате.

Каждая компетенция – это набор родственных ПИ. 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 ПИ относятся ко всем видам деятельности. Например: модель, которая описывает работу только руководителей организации, в разделе «Планирование и организация» может включать следующие ПИ:

- 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 планом организации.

Всё что требуется в работе всех старших менеджеров это объединенный перечень ПИ.

### **Компетенции по уровням**

Когда модель компетенций охватывает широкий спектр работ с различной категоричностью требований, ПИ 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.

Например: содержание компетенции «планирование и организация» может подходить и для административной роли и для роли руководителя. Критерии, предъявляемые к поведению людей, занятых планированием и организацией деятельности, различны для разных ролей, но распределение критериев по уровням позволяет включить однородные индикаторы поведения, необходимые при организации и планировании, в одну модель компетенций и не разрабатывать отдельные модели для каждой роли. При этом некоторые компетенции будут иметь всего один или два уровня, а другие – несколько уровней. Например, в Приложении рассматриваются несколько уровней для каждой компетенции, хотя большинство компетенций включают три уровня. Но компетенция «Достижение результатов: планирование» содержит четыре уровня, а «Достижение результатов: четкость руководства» – только два уровня. Один из способов распределения компетенций по уровням – сведение стандартов поведения в группы, обозначенные цифрами: чем сложнее необходимые стандарты поведения, тем выше уровень. Некоторые организации 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. Например: положение руководителя требует от сотрудника самого высокого уровня компетенции «управление отношениями», в то время как сотрудники могут исполнять ограниченные по объему роли подобного рода (разбор претензий, ведение счетов и т. п.). По этой причине многие фирмы избегают использования сложившихся в них структур при составлении уровней компетенций.

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. Примеры. При оценке кандидатов на работу можно применить исходные (минимальные) стандарты поведения. При оценке рабочих качеств опытного персонала можно применить более сложные компетенции. В обоих случаях для выявления дисквалифицирующих факторов и разработки модели компетенций могут использоваться и отрицательные индикаторы поведения. С помощью введения уровней можно точно оценить персональные компетенции, не усложняя структуру модели компетенций.

Уровневые модели компетенций имеют 1 набор стандартов поведения для каждого уровня.

### **Названия компетенций и их описание**

Для понимания, компетенции чаще обозначаются определенными наименованиями, которому дается определяющее описание.

Характерные названия компетенций:

- работа в группе;
- планирование и организация;
- сбор и анализ информации;
- принятие решений;
- управление отношениями;
- личное развитие;
- влияние;
- постановка цели;

- генерирование и накопление идей;
- управление выполнением задачи к установленному сроку.

Большинство моделей компетенций включают описание компетенции и названия компетенции. Создание набора критериев поведения – это первый подход, соответствующий конкретной компетенции. Пример: компетенция под наименованием «Планирование и организация» расшифровывается так: «Достижение итогов в результате детального планирования и организации работников и ресурсов в соответствии с обозначенными целями и задачами в пределах указанных сроков».

2-й подход – аргументация, т. к. непосредственно эта компетенция значима для организации. Рекомендуется использовать данный подход, если модель компетенций передаёт количество уровней поведения. Это обусловлено тем, что в таких ситуациях, трудно кратко изложить всё то, что должно охватить все персональные роли.

Пример. «Влияние» – как одна из моделей компетенции может иметь несколько уровней когда: влияние осуществляется ясной и четкой аргументацией и фактами в поддержку определённой работы; влияние содержит исследование и понимание своего видения собственной организации и воздействия организации на общественное мнение и различные профгруппы.

Взамен этого для того, чтобы коротко изъяснить такого рода обширный диапазон стереотипов поведения, организация имеет возможность предположить это таким способом:

«Склонить людей к идее или же виду действий с помощью действенного убеждения. Это немаловажно при обучении, приобретении свежего взгляда на знания, для нововведений, принятия решений и для формирования атмосферы доверия».

Во многих случаях такая формулировка намного полезнее краткого перечисления стандартов поведения, входящих в компетенцию, так как развернутое описание раскрывает, почему организация выбирает именно эту модель компетенции, и, кроме того, это описание объясняет особенные аспекты, присущие выбранной модели компетенции.

## **Кластеры компетенций**

Кластер компетенций (далее КК) – это набор взаимосвязанных друг с другом компетенций (чаще от 3 до 5 в одной связке). Большая часть моделей компетенций содержит кластеры, принадлежащие к:

- действиям, к достижению конкретных результатов;
- интеллектуальной деятельности, к анализу проблем и принятию решений;
- взаимодействию к работе с людьми.

Все, без исключения, выражения в описании моделей компетенций должны излагаться на общепризнанном и вразумительном языке для сотрудников. В Приложении данные связки компетенций озаглавлены:

- Работа с людьми;
- Работа с информацией;
- Развитие рабочего процесса;
- Достижение результатов.

КК чаще достаются определения, подобные указанным, чтобы модель компетенций усвоил весь персонал.

Некоторые организации представляют описание целых «пучков» компетенций, чтобы раскрыть характер компетенций, входящих в каждый набор. Например, может быть представлен такой фразой:

Для того чтобы выявить характер компетенций, которые входят в каждый набор, некоторые предприятия предполагают целую связку компетенций. К примеру, кластер компетенций «Работа с информацией» обозначается так:

«Работа с данными содержит в себе различные формы информации, методы сбора и рассмотрения данных, нужные для принятия результативных решений – текущих, оперативных и перспективных».

## **Модель компетенций**

Модель компетенций – термин для обозначения полного набора компетенций (с уровнями или без них) и индикаторов поведения. Модели содержат детализированное описание стандартов поведения сотрудников департамента или стандарты

действий, которые ведут к достижению определенных целей основные стандарты поведения. Основные стандарты поведения включаются в модель для достижения комплекса всевозможных корпоративных целей и разрабатываются для цельного описания деловой структуры. От предлагаемого фактического применения определенной модели зависит набор деталей, входящих в представление модели компетенции.

Опытным путём выявлена эффективная разработка общей модели компетенций – такой, какая показана в Приложении. В нём показано как использовать общую модель в практике.

Большое количество компетенций в одной модели, тяжелее применять, если бы это количество было меньше. Если модель слишком подробно заполнена большим количеством компетенций, то выделить определённые будет особенно трудно, т. к. разница между отдельными компетенциями в подобной модели может быть неувлимо мала.

Если все компетенции, включенные в модель, относятся ко всем видам деятельности организации или отдела, то такую модель часто называют «Основной моделью компетенций».

Основная модель не компетенции, устанавливающие различия в деятельности рабочих групп, для которых эта модель предназначена. Основная модель компетенций состоит из компетенций, которые охватывают стандарты поведения, общие для всех видов деятельности, или только стандарты для особых видов работы в конкретной организации. Стандарты поведения, включенные в основную модель, являются действительно общими, поэтому для приложения этих стандартов к конкретным видам деятельности нужно проделать дополнительную работу. Например: в Приложении есть компетенция «Принятие решений» (в кластере «Работа с информацией»). Стандарты поведения первого уровня этой компетенции:

- Следует заранее установленным процедурам принятия решений.

- Собирает и использует всю информацию, необходимую для принятия решений.

- Регулярно пересматривает и согласовывает пределы принятия решений соответственно своей роли.

– Делегирует решения другим, когда передача решения целесообразна.

Таковы общие стандарты поведения. Но если профессиональные способности работника оцениваются применительно к какой-то конкретной деятельности, то стандарты поведения представляются примерами именно этой деятельности. Для сотрудника, проводимого работу с трудящихся, являющимися членами профсоюза, персональные стандарты поведения могут быть такими:

– Строго по стандартам выполняет регламент встречи с членом профсоюза.

– Получает и использует информацию из базы данных по членам профсоюза и из инструкций по регламенту работы с представителями администрации предприятия; при необходимости обращается к коллегам при принятии решений.

– Не принимает решений, превышающих полномочия, прописанных в Уставах профсоюзов.

### **Пример модели**

Эта структура включает кластеры компетенций, то есть детально описывает основные элементы и стандарты поведения сотрудников в процессе конкретной деятельности. Приложение составлено именно таким образом. Рисунок 3 иллюстрирует это, используя примеры из кластера «Работа с людьми».

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. Но зато там, где эффективно и правильно организованный процесс деятельности соединен с хорошим инструментарием управления и опытными работниками, введение компетенций может помочь значительно улучшить структуру управления персоналом и согласованность деятельности сотрудников внутри организации.

## Модель компетенций

### Кластер компетенций

Работа с людьми

#### КОМПЕТЕНЦИИ с уровнями

- **Управление отношениями**
  - Уровень 1: Строит отношения внутри группы
  - Уровень 2: Строит отношения вне группы
  - Уровень 3: Поддерживает внешние связи
- **Работа в команде**
  - Уровень 1: Является членом команды
  - Уровень 2: Поддерживает члена команды
  - Уровень 3: Предлагает направление команде
- **Влияние**
  - Уровень 1: Создает положительный образ
  - Уровень 2: Влияет на образ мыслей других
  - Уровень 3: Изменяет мнения других

#### Индикаторы поведения

(Для управления отношениями)

Уровень 1:  
Строит отношения  
внутри группы

- Приспосабливает личный стиль к развитию отношений с коллегами
- Приспосабливает форму и представление информации к потребностям аудитории
- Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с людьми, от которых зависит, и которые влияют на его собственную работу

Уровень 2:  
Строит отношения  
вне группы

- Осознает собственную роль в установлении внешних отношений
- Поддерживает регулярные двухсторонние внешние связи
- Устанавливает и поддерживает внешние контакты, которые могут быть полезны для бизнеса

Уровень 3:  
Поддерживает  
внешние связи

- Учитывает различные культурные стили и ценности во внешних отношениях
- Активно управляет внешними контактами в бизнес-сети
- Организует и использует любые события для развития внешних связей

Рисунок 3. Типичное содержание модели компетенций



Чтобы модель компетенций работала эффективно, она должна соответствовать своему смыслу и использоваться по своему назначению. Модель компетенций, по меньшей мере, должна согласовываться со стандартами качества, перечисленными в Таблице 1.

Стандарты качества, сведенные в Таблицу 1, обеспечивают хорошую основу для оценки и проверки модели компетенции. Там, где модель не соответствует стандартам качества, исправить положение можно, но исправление не всегда легко и не всегда приемлемо по стоимости.

**Таблица 1 – Стандарты качества  
для модели компетенций**

Стандарты	
1.	Ясность и легкость для понимания
2.	Полезность для всего персонала, к которому относится модель
3.	Учет ожидаемых изменений
4.	Включение элементов, отличных один от другого (например: индикаторы поведения, не пересекающиеся один с другим)
5.	Справедливость по отношению ко всем, кто вовлечен в использование модели

Стандарты качества (деятельности, продукции, управления) необходимо разработать и принять до составления и введения в действие модели компетенции. Модель компетенции нужно выстраивать, исходя из заранее заданных стандартов: только тогда можно быть уверенным, что модель компетенций будет соответствовать возлагаемой на нее задаче.

Эти стандарты могут использоваться и как пакет требований к качеству самой модели во время ее составления. Каждый из стандартов качества хорошей модели компетенций исследуется ниже.

***Ясность и легкость для понимания***

Модель компетенций должна:

- быть недвусмысленной
- описываться простым языком
- иметь простую структуру
- обладать стройной структурной логикой.

Чтобы быть ясной и легкой для понимания, модель компетенций должна содержать язык и фразы, используемые внутри организации. Модель необходимо строить так, чтобы следовать этой модели было легко. Если модель компетенций неясна, и пользователи затрудняются в использовании этой модели, интерес к компетенциям, скорее всего, утратится.

### ***Учет ожидаемых изменений***

Чтобы модель оставалась актуальной, необходимо учитывать предполагаемые изменения, которые могут повлиять на организацию деятельности. Вероятные изменения включаются в модель компетенций как стандарты поведения, которые описывают, как сотрудникам придется справляться с работой в ближайшее время или в более отдаленной перспективе. Чтобы оставаться соответствующей, модель должна учитывать:

- изменения во внешней среде;
- введение новой технологии;
- образ будущего, спрогнозированный руководителями с целью информирования сотрудников о смысле принимаемых решений.

### ***Дискретные элементы***

Одним из основных способов использования компетенций является оценка персонала. Это может быть оценка претендентов на вакансии при отборе или оценка успешности сотрудников в работе. Структура модели компетенций имеет важное влияние на простоту и точность оценок. Поэтому очень существенно, чтобы каждая из компетенций имела ясно определенные элементы. Без ясных индикаторов поведения экспертам трудно оценить, к какой компетенции они должны отнести конкретный пример эффективной деятельности. Несколько простых правил могут помочь избежать смешения разных компетенций:

- Одна компетенция не должна зависеть от других компетенций.
- Компетенции и индикаторы поведения должны содержаться только в одном фрагменте модели.
- Компетенции не должны включаться в несколько кластеров.

– Индикаторы поведения не должны относиться к нескольким компетенциям

– Индикаторы поведения не должны относиться к нескольким уровням компетенции.

Индикаторы поведения – это рабочая часть компетенций, используемая при оценке сотрудников. Чтобы стандарты поведения «работали», они должны:

– описывать непосредственно измеряемые (наблюдаемые) проявления компетенции индивидуума. Например: информирует коллег об изменении приоритетов в работе; составляет детальные планы достижения целей;

– описывать всего лишь один акт поведения – недопустимо, чтобы одни индикаторы поведения человека были хорошими, а другие плохими;

– не допускать дублирования компетенций и уровней – недопустимо, чтобы индикатор поведения, включенный в одну компетенцию или в один уровень компетенции, вошел в другую компетенцию или в другой уровень компетенции;

– выстраиваться из глагольных выражений: индикаторы поведения описывают действия человека. Например: информирует коллег об изменении приоритетов в работе; составляет детальные планы достижения целей;

– включают достаточный объем контекстуальной информации, чтобы действия несли в себе ясный смысл, то есть объясняли человеку, зачем нужны совершаемые им действия. Например: информирует коллег об изменении приоритетов в работе; составляет детальные планы достижения целей.

Какой бы ни была цель введения модели компетенций, сама модель должна относиться:

– к сегодняшнему и будущему штату, на который распространяется принятая модель;

– к современным и перспективным интересам организации.

Следование этим требованиям приведет (хотя и без гарантии) к созданию модели, которая справедлива для всех, к кому модель будет относиться.

Компетенции молодого руководителя могут повысить эффективность деятельности по управлению людьми в организации, но сами по себе компетенции не гарантируют эффективности управления.

Поэтому необходимо ввести трактовку понятия **«профессиональные компетенции молодого руководителя профсоюзных органов»**, заключающуюся в следующем:

«Профессиональные компетенции молодого руководителя профсоюзных органов – это сочетание профессиональных знаний, умений, навыков, личностных качеств, которыми должен обладать сотрудник и требований к должности для достижения поставленных профсоюзом результатов при проведении трёхсторонних переговоров и выступающих фактором повышения эффективности труда».

## **1.2. Компетентностный подход и методы его реализации в процессе подготовки кадров**

Успешность трудоустройства выпускников вузов напрямую связана с освоением ими необходимых профессиональных компетенций, предъявляемых к профессиям и должностям. Для этого необходимо реализовывать в процессе обучения компетентностный подход, который акцентирует внимание на результате образования, причем в качестве результата рассматривается не сумма усвоенной информации, а способность будущего специалиста действовать в различных проблемных ситуациях и применять междисциплинарные знания и умения в профессиональной деятельности<sup>4</sup>. В свою очередь, основу компетентностного подхода составляют компетенции, т. е. характеристики работника, необходимые для успешной деятельности, представляющие собой совокупность теоретических знаний, практических навыков, способностей личности, прилагаемых усилий и стереотипов поведения<sup>5</sup>. В тоже время, необходимо различать между

---

<sup>4</sup> Кязимов К. Г. Формирование и развитие инновационной образовательной среды вуза: монография / К. Г. Кязимов. – М.: АТИСО, 2012. – С. 22.

<sup>5</sup> Шапиро С. А., Потапова Е. А. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография / С. А. Шапиро, Е. А. Потапова. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – С. 6.

собой категории «компетенция» и «компетентность». Согласно ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации»<sup>6</sup>, компетентность это выраженная способность применять свои знания и навыки. При этом – компетенция – это совокупность качеств индивида, влияющих на эффективность его деятельности. Способности, также являются качествами индивида. Исходя из этого, можно сделать вывод, что понятие компетенция более широкое, чем понятие компетентность<sup>7</sup>. Формирование профессиональных компетентностей у студентов вузов, обучающихся по различным направлениям должно стать показателем качества результатов учебного процесса, адекватного современным научно-квалификационным требованиям, с учетом выхода профессиональных стандартов по большинству специальностей, а также мировым тенденциям развития образования, и личностным ожиданиям выпускников отечественных образовательных организаций высшего образования. Процесс формирования профессиональных и личностных компетенций зависит от содержания образования, организационно-технологического процесса образования, результативности применяемых педагогических приемов, методов обучения, стиля взаимодействия преподавателя и студентов, практической пользы от прохождения производственной практики, стажировок и т. п. В рамках подготовки рабочих программ по учебным дисциплинам выделяют три группы компетенций: общекультурные (социально-ориентированные компетенции); профессиональные компетенции, означающие способность и готовность к профессиональной деятельности; инструментальные компетенции, подразумевающие знание конкретных правил выполнения функциональных обязанностей. Содержательное значение любой профессиональной компетенции, и роль, которую она выполняет в процессе подготовки выпускника, определяется нормативным и функциональным

---

<sup>6</sup> ГОСТ Р ИСО 10015–2007. Менеджмент организации. Режим электронного доступа: URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200062244> (дата обращения 31.05.2018).

<sup>7</sup> Шапиро С. А., Потапова Е. А. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография / С. А. Шапиро, Е. А. Потапова. – М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015. – С. 14.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)