

УДК 159.99

С.В. Келейникова, Е.В. Пруцкова

Саранский кооперативный институт (филиал) Автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации, Саранск, email: sveta077@inbox.ru, ekaterina-maskaeva@yandex.ru

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ

Ключевые слова: компетенции, компетентностный подход, кадровый потенциал, персонал, квалификация, знания, навыки, профессиональный опыт, обучение, модель.

Статья посвящена значению компетентностного подхода в управлении кадровым потенциалом. В связи с отсутствием единого мнения среди ученых в определении понятия «компетентность», проведен анализ становления и развития компетентностного подхода позиции различных подходов. Представлена авторами полная универсальная структура компетенции, позволяющая получить адекватные текущим условиям представления о потенциале работников в организации. Оценив уровень каждого параметра в профиле компетентности, можно получить текущий профиль компетентности, а проанализировав расхождения текущего и идеального профилей, можно развить необходимые компетенции. Кроме того, выявлены основные преимущества от использования компетентностного подхода в развитии системы управления кадровым потенциалом.

S.V. Keleynikova, E.V. Prutskova

Saransk Cooperative Institute (branch) Autonomous Non-Profit Educational Organization of Higher Education of the Centrosoyuz of the Russian Federation "Russian University of Cooperation", Saransk, email: sveta077@inbox.ru, ekaterina-maskaeva@yandex.ru

COMPETENCE-BASED APPROACH IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Keywords: competencies, competence approach, human resources, personnel, qualifications, knowledge, skills, professional experience, training, model.

The article is devoted to the importance of the competence approach in the management of human resources. Due to the lack of consensus among scientists in the definition of the concept of "competence", the analysis of the formation and development of the competence approach of the position of various approaches is carried out. The authors present a complete universal structure of competence, which allows us to obtain adequate ideas about the potential of employees in the organization under current conditions. By assessing the level of each parameter in the competence profile, you can get the current competence profile, and by analyzing the discrepancies between the current and ideal profiles, you can develop the necessary competencies. In addition, the main advantages of using a competence-based approach in the development of a human resource management system are identified.

В современных условиях при производстве товаров и услуг предъявляются новые требования к трудовой деятельности персонала. Трудовой потенциал предприятия являются ключевым ресурсом, а их совокупная компетентность представляет собой источник конкурентных преимуществ организации. Компетенции персонала превратились в стратегический фактор развития организации.

Управление по компетенциям в настоящее время получило наибольшее распространение, так как в организации, прежде всего, реализуется квалификация, знания, опыт и умения каждого

конкретного специалиста. Как показывает практика, использование компетентностного подхода в управлении кадровым потенциалом дает серьезный экономический эффект, однако проблемы, связанные с его внедрением, заставляют обратиться к вопросу необходимости его использования в процессе развития персонала организации.

Одной из причин успешного применения компетентностного подхода в современных организациях является тот факт, что он охватывает все сферы работы с персоналом. Следует отметить, что среди проблем в процессе внедрения компетентностного подхода руководите-

лями предприятий и HR-подразделений отмечалось недоверие, протест и отсутствие заинтересованности со стороны сотрудников, а иногда и со стороны менеджеров различных уровней управления. Интересен и тот факт, что чаще всего модель компетенций в организации используют HR-специалисты, а руководители среднего и высшего звена применяют его значительно реже. В результате некорректного внедрения, недостаточного опыта в данной области эффективность применения компетентностного подхода оставляет желать лучшего, однако в половине случаев она стала полезным инструментом в работе предприятия, позволила снизить текучесть кадров, повысить уровень профессионализма персонала и достигнуть конкурентных преимуществ.

Современные образовательные стандарты также основываются на компетентностном подходе и предлагают обучать не ЗУНам (знаниям, умениям и навыкам), а компетенциям, в ближайшем будущем всем организациям, не зависимо от размера и формы собственности.

Цель исследования заключается в обосновании роли и значения компетентностного подхода в управлении кадровым потенциалом, охватывающего все сферы работы с персоналом. Сформулировано авторское видение компетентностного подхода и обоснована необходимость его внедрения в деятельность по управлению кадровым потенциалом в современных организациях.

Материалы и методы исследования

На современном этапе развития отношений в сфере управления персоналом активно реализуются компетентностный подход. Начиная с 70-х годов прошлого столетия и по настоящее время особое внимание уделяется в теоретических и практических исследованиях вопросам заявленной в данной статье проблематике.

В основу компетентностного подхода американский психолог Дэвид Мак-Клелланд, который и является основоположником данной концепции, определил, что компетенции являются характеристиками качества личности, позволяющие выявить отличительные черты и различия между сотрудниками

критериально результативности их труда [1]. Он установил, что проявляемые компетенции сотрудников восприимчивы к социальной среде организации.

Особый вклад в определение «компетенции» внес Р. Бояцис. Он продолжал научные исследования, начатые Мак-Клелландом в области формирования общей управленческой компетенции, которая, по его мнению, состоит из индивидуальных моделей.

Н. Паркинсон сформировал критерии эффективно работающей модели компетенций. К. Прахалад, Г. Хэмел, Я. Тернер работали над развитием концепции ключевых компетенций организации [2].

Более обстоятельно области применения компетенций отражены в трудах Л.М. Спенсера-младшего и С.М. Спенсера [3]. Содержание компетенции складывается из базовых качеств личности и характеризуется вариантами поведения или мышления, проявляемые в различных ситуациях в течении длительного времени. Спенсеры также создали словарь компетенций, который охватывает 20-летний опыт их исследований.

В работе А.А. Бей и Е.Н. Бавыкиной [3] отмечено, что компетентностный подход является определенной системой способов, с помощью которых можно выявить и в дальнейшем развивать поведенческие и профессиональные качества работника.

Систематизируя вышеизложенные определения, отметим, что под компетенцией мы будем понимать – единство знаний, умений, навыков работника, а также профессионального опыта и способностей действовать согласно установленных целей, сложившейся ситуации и занимаемой должностью.

Появление концепции компетенций связано с организационными изменениями и желанием организации добиться высоких показателей производительности.

В научной литературе к процессу определения компетенций выделяют различные подходы: американский, европейский и интегрированный подход.

Американский подход понимает под компетенцией характеристики личности, способствующие эффективному выполнению работы и правильному поведению (поведенческий подход). В таком случае важна не только демонстрация

нужного поведения, но и достижение высоких результатов в работе.

Европейский подход рассматривает компетенции, прежде всего, с функциональной точки зрения как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. Компетенция – способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Комбинация поведенческого и функционального подходов в рамках единых многомерных моделей, включающих в себя различные виды компетенций, рассматриваются в интегрированном подходе.

Таким образом, исследуя опыт внедрения компетентностного подхода в практику управления российских предприятий, можно отметить, что основы компетентностного подхода содержат практические инструменты, позволяющие выстроить работу с персоналом на основе современных принципов, позволяющих компании сформировать конкурентоспособный кадровый потенциал.

Методология исследования включает обзор научной литературы в области применения компетентностного подхода в управлении кадровым потенциалом, анализ различных подходов к определению компетенций, а также исследование направлений применения компетентностного подхода в практике современных организаций.

Результаты исследования и их обсуждение

Компетентность как свойство характеризующее наличие у сотрудников необходимых знаний умений и навыков выраженные в конкретных моделях поведения необходимых для эффективного выполнения управленческих задач рассматривается как стратегический ресурс организации.

Практическое применение компетентностного подхода позволяет работодателю получить универсальный инструмент по выявлению требуемых и недостающих компетенций конкретного сотрудника. Т.е. термин «компетентность» становится определяющим при оценке уровня квалификации работника, важнейшим критерием профессионального образования.

По нашему мнению, эффективным инструментом в работе с персоналом может стать полная универсальная структура компетенции (ПУСК), которая включает в себя такие компетенции, как:

- 1) теоретические знания;
- 2) умения и навыки;
- 3) психологические установки;
- 4) личностные и профессиональные качества;
- 5) профессиональный опыт;
- 6) алгоритм эффективной деятельности;
- 7) методика тренировки;
- 8) методика внедрения.

Идеальный профиль должностной компетенции можно оценить с помощью консультантов или экспертов. Оценив уровень каждого параметра в профиле компетентности, можно получить текущий профиль компетентности, а проанализировав расхождения текущего и идеального профилей можно развить требуемые компетенции.

Основная концепция компетентностного подхода заключается в построении модели компетенций, которые выстраиваются из содержания знаний, умений и навыков, определяемых личностными характеристиками работников и в целом трудовым потенциалом.

Говоря о понятии компетентность, выделяют профессиональные и ключевые компетенции.

В практике управления человеческими ресурсами понятию профессиональной компетенции предоставляется несколько иной смысл. Она рассматривается с точки зрения соответствия некоторого работника конкретной должности, которую он занимает в определенной организации. Профессиональные компетенции – это система профессиональных и, связанных с ними, дополнительных знаний необходимых и требуемых в определенной области профессиональной деятельности [5].

Не зависящие от сферы деятельности сотрудника ключевые компетенции носят универсальный характер. Ключевые компетенции, характеризующиеся универсальностью, охватывают наиболее общие знания, умения и навыки, предоставляющие личности возможность давать оценку той или иной ситуации, добиваться положительного ожидаемого результата как в личной, так и профессиональной жизнедеятельности.



Рис. 1. Основные компоненты компетентности

Ключевые компетенции не противопоставляются уже имеющимся и вновь приобретаемым знаниям, умениям и навыкам.

Знания, умения и навыки формируют собой понятие компетентности (рисунок 1).

Структура компетентности представляет собой комплексную систему, состоящую из отдельных компонентов (знаний, умений и навыков), от качества и профессионализма которых будет зависеть перспективное развитие организации.

Проведенное исследование позволило сформулировать отдельные особенности и преимущества использования компетентностного подхода в вопросах функционирования системы управления персоналом современной организации:

1. Работник в организации рассматривается как личность, которая обладает определенным набором качеств – профессиональными знаниями, умениями, навыками ценностями, поведением, а также потребностями и мотивами, которые в совокупности обеспечивают эффективное выполнение поставленных целей.

2. Формирование требований к работнику с учетом занимаемой должности и профессионального мастерства.

3. Ориентация на личный вклад работника в деятельность предприятия. Это позволяет осуществлять правильное построение работы в области стратегического развития персонала.

4. Обоснование результатов деятельности кадрового потенциала предприятия.

5. Взаимодействие горизонтальных и вертикальных связей в области использования персонала с помощью развития карьеры и ротации, соответственно.

6. Формирование комплексной системы управления, объединяющей интересы всех субъектов в системе управления персоналом.

7. Стратегическая ориентация компетентностного подхода, т.е. акцент в работе с кадровым потенциалом должен ориентироваться на длительную перспективу и способствовать развитию и повышению эффективности и конкурентоспособности предприятия.

8. Привлечение к разработке модели компетенций специалистов в данной области.

Проанализировав существующие методические подходы к оценке компетентности персонала, следует отметить, что в настоящее время в организациях существует проблематика в области проведения оценки компетенций сотрудников. Поэтому, возникает необходимость в использовании современных процедур и инструментов оценки, использование которых позволит организации построить эффективную работу с персоналом, усилить мотивационную составляющую и повысить производительность, а также вывести бизнес на новый уровень развития [6].

В связи с этим, необходимо формирование системы компетенций в сфере управления кадровым потенциалом организации, которое может реализовываться двумя способами.

Первый способ – использование метода аналогий, т.е. использование опы-

та работы в аналогичных организациях и адаптация к уже готовым моделям. Разработанные типовые модели создаются в результате исследований управленческого опыта лидирующих компаний, как правило, иностранных.

Второй способ – разработка собственной модели компетенций с нуля. В данном случае предоставляется возможность самостоятельной разработки или с помощью внешних консультантов в данной области исследования.

Доказано практикой, что лучше взять за основу уже существующую, разработанную профессионалами модель и адаптировать ее к аналогичной должности в своей организации, чем разрабатывать свою модель «с нуля», особенно если организация не обладает достаточным уровнем экспертизы и опыта в этом направлении.

Поэтому, применение модели компетенций имеет следующие основные преимущества:

- работники оцениваются по показателям, которые определяют успешность их работы, а не по абстрактным «личностным качествам»;

- становится возможным выявить «проблемные зоны» в компетенциях работника и разработать соответствующую программу профессионального развития и обучения;

- результаты оценки по модели компетенций могут предоставляться работнику в качестве инструмента обратной связи.

Модели компетенций отличаются от требований к должности по следующим признакам [6]:

- модели компетенций характеризуются системностью. Это не набор мало связанных между собой (или наоборот, дублирующих друг друга) требований, как зачастую происходит при использовании квалификационных требований;

- модели компетенций включают характеристики поведения, необходимые для успешной работы в организации, тогда как квалификационные требования могут формулироваться через примеры успешного или неуспешного поведения.

Таким образом, результаты проведенного исследования, свидетельствуют о том, что практическая реализация компетентностного подхода в управлении

кадровым потенциалом организации позволяет выявить проблемные зоны в области работы с персоналом и выработать определенные ориентиры совершенствования и развития. Поэтому для эффективной реализации компетентностного подхода необходима хорошо отлаженная система оценки работников, начинающаяся с этапа отбора и расстановки персонала с последующим стимулированием и развитием его в организации. Для этого предприятию необходимы грамотные консультанты, понимающие сущность данного явления, способные разрабатывать и проводить систематическую оценку сотрудников.

Выводы

Таким образом, компетентностный подход выступает основой менеджмента в целом, в том числе и в управлении кадровым потенциалом организации. Рассматривая предприятие как систему принятия управленческих решений, необходимо отметить, что для каждого управленческого уровня можно выделить собственные компетенции, которыми должен овладеть работник, выполняя функции управления, обеспечивающие появление или усиление конкурентных преимуществ предприятия в целом. Это позволяет утверждать, что долгосрочное развитие предприятия зависит от наличия компетенций определенного уровня управления в соответствии со стратегическими целями и возможностями управления их динамикой. Поэтому, при разработке модели компетенций для сотрудников, необходимо ориентироваться на стратегические цели предприятия. От них будут зависеть почти все ключевые компетенции сотрудников.

Компетентностный подход позволяет провести объективную оценку персонала с учётом личной эффективности работника. Это главное отличие от квалификационного подхода. За счёт формирования разного рода компетенций происходит рост и развитие персонала, что в свою очередь способствует развитию организации.

Применение модели компетенций имеет следующие весомые преимущества:

- работники оцениваются по показателям, которые определяют успешность

их работы, а не по абстрактным «личностным качествам»;

– становится возможным выявить «проблемные зоны» в компетенциях работника и разработать соответствующую программу профессионального развития и обучения;

– результаты оценки по модели компетенций могут предоставляться работнику в качестве инструмента обратной связи.

Поэтому, становится очевидным тот факт, что в последнее время усиливается интерес к реализации компетентностного подхода в работу с персоналом на российских предприятиях. В целом объективно выявляя профессиональные

компетенции у работника, можно прогнозировать, какие компетенции он может приобрести в перспективе, чтобы выполнить задачи на предлагаемой должности и какой весомый вклад привнести в компанию. Управление кадровым потенциалом на основе компетентностного подхода создает основу для выработки высоких стандартов выполняемых работ и операций, что приведет к повышению эффективности функционирования всей организации. Поэтому необходимо развивать востребованные компетенции, способные сформировать и приумножить конкурентные преимущества любой организации.

Библиографический список

1. McClelland D.C. A Guide to Job Competency Assessment. Boston: Mc Ber, 1974. 63 p.
2. Белова О.Л. Квалификационная характеристика и модель компетенций: Можно ли ставить знак равенства? // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2015. № 1. С. 10-15.
3. Бей А.А., Бавыкина Е.Н. Реализация компетентностного подхода на предприятиях Алтайского края // Human Progress. 2018. Т. 4, № 2. [Электронный ресурс]. URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_2/Bey.pdf (дата обращения 24.04.2023).
4. Спенсер С.М., Спенсер-мл., Л. М. Компетенции на работе / пер. с англ. М.: НРРО, 2005. 384 с.
5. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / пер. с англ. М.: Когито-Центр, 2002. С. 52.
6. Чуланова О.Л. Методология исследования компетенций персонала организаций: монография. М.: ИНФРА-М, 2015. 120 с.