

ТАРАСОВА С. Л.

Компетентностный подход и его применение в российской практике управления персоналом

Abstract: Competence-based approach and its application in Russian practice of human resources management. One of the problems of Russian vocational training system consists in the essential gap between employees' level of qualification and the requirements of job. The employers assert that alumni of Russian tertiary education institutions are not enough prepared to start their job and in many cases, new employees have to pass through the corporate systems of human resources training and development before they get immediate access to job. Recruitment of professionals (people who has wide working experience) in Russian companies is strongly connected to assessment of competencies of the candidates. The competence-based approach is very popular among Russian companies now as well as it came from the systems of management of international companies which had been entered Russian market in early 1990-s. Nowadays competence-based approach is extensively used in Russian educational system as well.

Современный этап развития российского рынка труда характеризуется дефицитом квалифицированного персонала, соответствующего требованиям рабочих мест в большинстве отраслей экономики. Так, по данным опроса, проведенного Общероссийской общественной организацией малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» среди руководителей малого и среднего бизнеса в рамках исследования «Предпринимательский климат в России: индекс ОПОРЫ 2012», в 2012 году крайне острой остается проблема нехватки квалифицированных человеческих ресурсов. При этом более 60% респондентов дают негативные оценки доступности квалифицированных инженеров и технических специалистов, более 70% негативно оценивают доступность квалифицированных рабочих и только 27% респондентов дают негативные оценки доступности специалистов непроизводственных специальностей [1]. Если в таких секторах, как производство, переработка, транспорт и т.д. наиболее выраженной является нехватка работников производственной квалификации, то в сфере деловых услуг, торговли, связи в дефиците оказываются квалифицированные линейные специалисты и руководители [2]. При этом работодатели предъявляют различные требования к специалистам при приеме на работу, среди которых не только специализированные профессиональные знания и опыт, но и личные качества, такие, как ответственность, самостоятельность, коммуникабельность и т.д. Так, по результатам опроса, проведенного порталом Career.ru в 2012 году, 85% работодателей при трудоустройстве выпускников вузов оценивают личные компетенции, 42% оценивают опыт и практические знания [3]. Эффективным инструментом определения соответствия кандидата требованиям должности является компетентностный подход.

Применение компетентностного подхода к управлению персоналом современными компаниями обусловлено тем, что наличие модели компетенций позволяет унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты оценки персонала. Компетентностный подход через формирование и развитие модели компетенций позволяет привести к единому знаменателю реализацию таких функций системы управления персоналом, как найм, обучение и развитие, оценка, управление корпоративной культурой и некоторые другие [4].

Единого определения термина «компетенция» на данный момент не существует. Это объясняется тем, что компетентностный подход с целью определения требований к специалистам применяется как с точки зрения работодателя, так и системы образования в целом. Говоря о компетентностном подходе с точки зрения работодателя, мы, в первую

очередь, подразумеваем систему развития персонала компаний (HRD). В данном случае компетенции будут рассматриваться как качества работника, необходимые для эффективной трудовой деятельности. При этом компетенции с точки зрения подготовки специалистов на уровне государственной системы профессионального образования компетенции рассматриваются как результат обучения. Двойственность данного подхода усугубляется также различиями национальных систем профессионального образования, в которых исторически используются различные подходы к определению компетенций [5].

Термин компетенция был впервые использован американским исследователем в области оценки персонала Ричардом Бояцисом (Richard Boyatzis), который определил компетенцию следующим образом: «компетенция – основная характеристика личности, которая лежит в основе эффективного или превосходного выполнения работы. Это может быть мотив, черта, навык, аспект представления человека о самом себе или своей социальной роли, а также знания, которыми он пользуется» [6].

Определение, данное понятию «компетенция» Р. Бояцисом, сформулировано с позиций HRD и VET (Vocational Education and Training – профессиональное образование и обучение) и содержит набор характеристик, которые специалист по управлению персоналом может использовать в качестве требований к сотрудникам. С точки зрения оценки персонала (в том числе и при приеме на работу) можно дать следующее определение компетенции «компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики человека (например, гибкость, решительность, работа в команде и т.д.), так и навыки (например, ведение переговоров составление бизнес-планов и т.д.)» [7].

Определение, данное термину «компетенция» Р.Бояцисом, было сформулировано по результатам исследования, целью которого являлось определение поведения успешных руководителей. Акцент делался на эффективной работе и был ориентирован на поиски модели поведения, которой не обладал среднестатистический менеджер, что могло служить предпосылкой для дифференциации моделей поведения. Данный поведенческий подход был разработан американским исследователем Дэвидом Макклеллендом (David McClelland) и продолжен Р. Бояцисом в рамках исследования, проводимого в 1981 году по заказу Американской Ассоциации Менеджмента, в ходе которого было проанализировано поведение более 2000 человек с 41 руководящей должности из 12 компаний. По результатам данного исследования и было сформулировано понятие компетенция как характеристика человека, которая связана с эффективностью работы. В компетенцию могут входить мотивы, особенности, навыки, видение себя и социальная роль, а также знания.

Параллельно с поведенческим подходом, который также принято называть американским, развивался функциональный (британский) подход. Функциональный подход сосредоточен на профессиональных стандартах (или стандартах компетентности), которые представляют собой список технических, специальных способностей работников, сформулированный на основе изучения должностей (рабочих мест). На основании таких стандартов государственными органами с участием представителей работодателей были разработаны национальные квалификации. Получить национальную квалификацию работник может на основании уже имеющегося образования, а также документов, свидетельствующих о соответствии предъявляемым требованиям, или в процессе профессионального обучения и последующей оценки [9].

В рамках поведенческого и функционального подходов работодатели стали развивать свои собственные модели компетенций, применяя более целостный подход к компетенции, объединяя в это понятие знание, понимание, ценности и навыки, которые присущи профессионалам. Целостный подход применялся также исследователями европейских стран (Германия, Австрия, Франция) преимущественно в рамках VET в результате чего модель компетенций получила следующий вид (рис. 1).

В это время появляется следующее определение понятия «компетентность»: «способность применять знания, понимание и навыки в соответствии с требуемыми стандартами» [9].

Целостная модель профессиональных компетенций включает четыре измерения:

- когнитивные компетенции, которые включают декларативные знания и знания, основанные на опыте;
- функциональные компетенции, к которым относятся навыки и владения приемами (методами) выполнения работы;
- личностные (поведенческие) компетенции, включая этические компетенции и «эмоциональный интеллект»;
- мета-компетенции, которые служат для приобретений других компетенций (например, способность обучаться)[5].

	<i>Профессиональные компетенции</i>	<i>Личностные компетенции</i>
<i>Концептуальные компетенции</i>	Когнитивные компетенции	Мета-компетенции
<i>Операционные компетенции</i>	Функциональные компетенции	Социальные компетенции

Рис. 1. Типология компетенций [5]

Целостная модель была сформулирована исследователями Франсуазой Деламар Ле Деист и Джонатаном Винтертоном (Francoise Delamare Le Deist и Jonathan Winterton) на основании изучения американского, британского и немецкого и французского подходов. Авторы также предложили изображать целостную модель не в виде перечня компетенций, а в виде тетраэдра, который позволяет отобразить единство компетенций и сложность разделения когнитивных, функциональных и социальных измерений на практике. На вершине, противоположной основанию тетраэдра, расположены мета-когнитивные компетенции, а когнитивные, функциональные и социальные компетенции расположены на его сторонах [5].

Современные работодатели формируют свою модель компетенций для каждого вида выполняемых работ. Под моделью компетенций будем понимать набор компетенций, необходимых для эффективной работы в определенной должности. Модель компетенций формируется на основании стандартов поведения, обеспечивающих эффективное исполнение работы в конкретной компании, как в настоящем, так и в будущем. Стандарты поведения, в свою очередь, зависят от целей и задач компании, особенностей корпоративной культуры, а также от стратегии ее развития. Информация о стандартах поведения собирается экспертами на основе анализа работы, а также организационных документов, после чего группируются в категории в соответствии с общими признаками. Для каждой категории могут быть свойственны несколько признаков, по которым формируются кластеры компетенций (например, кластер «принятие решений» содержит компетенции для работников различного уровня иерархии, включая в себя принятие решений как на уровне повседневных, так и стратегических задач) [8]. Каждая компетенция должна быть точно сформулирована и определена (например, компетенция «стрессоустойчивость» может быть иметь следующее значение: «сотрудник продолжает эффективно работать перед лицом неудач или под давлением; сохраняет спокойствие и контроль над собой»). Кроме того, в целях оценки персонала, в том числе для приема на работу, каждая компетенция, которая включается в профиль конкретной должности должна иметь приоритет по сравнению с другими компетенциями, а также методику измерения [7].

Таким образом, современные работодатели делают акцент и на поведенческих и на функциональных компетенциях работников. При этом следует отметить, что практика в

области применения компетенций в областях HRD и VET порой значительно опережала теорию. Применение компетентностного подхода вошло в практику специалистов по управлению персоналом (компетенции как основа для отбора и перемещения персонала оценки эффективности вложений в персонал), а также применяется на уровне стратегического планирования (компетенции как основа конкурентной стратегии). Кроме того, компетенции применяются в национальных системах подготовки кадров в качестве:

- стресса образовательных программ;
- основания для признания новой профессии;
- фактора развития отраслевой или государственной политики [10].

При этом в теории компетенций существует ряд трудностей, которые относятся к следующим областям:

- соотношение понятий «компетенция» и «компетентность»;
- соотношение компетенций и ЗУН (знания, умения, навыки);
- противоречивость типологии компетенций;
- соотношение компетенций и ПВК (профессионально важные качества);
- структура компетенций и т.д [10].

Каждый из рассмотренных подходов имеет свои специфические черты и не дают достаточных оснований для формирования последовательной и непротиворечивой типологии компетенций. Авторы целостной модели считают, что для более полного раскрытия понятия «компетенция» и формирования более четкой типологии компетенций необходимо продолжить исследования с участием большего числа стран как в Европейском Союзе, так и за его пределами, т.к. вопросы компетентностного подхода носят глобальный характер [5].

Как уже говорилось ранее применение компетентностного подхода также затронуло область профессионального образования во многих странах (VET). В разных странах существуют различные подходы к определению компетенций выпускников систем профессионального образования, а также к определению задач образовательных систем через призму компетенций.

В последнее время использование компетентностного подхода стало подвергаться критике со стороны специалистов в области управления персоналом. Так, по результатам опроса, проводимого порталом trainings.ru среди российских компаний 25% опрошенных компаний имеют модель компетенций, но не используют ее. Немногие компании используют модель компетенций для реализации отдельных функций системы управления персоналом, например, в рекрутменте модель компетенций используют 12% респондентов, при составлении планов развития сотрудников – 15%, при составлении программ обучения в компании – 10%, при разработке программ кадрового резерва – 3% респондентов [11]. При этом разработка и внедрение модели компетенций является трудоемким и затратным процессом, к реализации которого зачастую привлекаются консалтинговые компании. Основная часть критических замечаний, высказываемых по поводу применения компетентностного подхода в виде модели компетенций, связана с тем, что работодатели на практике часто не видят связи между компетенциями и бизнес-результатами. Многие эксперты называют в качестве причины неэффективности компетентностного подхода в практике управления человеческими ресурсами то, что модели компетенций современных российских компаний недостаточно внимания уделяют ценностям, которые должны разделять работники компании, фокусируясь в основном на навыках и знаниях и не пытаясь оценить отношение и воздействовать на него [11].

Итак, повышение уровня квалификации персонала является важнейшей задачей кадровых служб современных компаний. Компетентностный подход к оценке и развитию персонала является наиболее популярным методом. Несмотря на то, что исследования в этой области ведутся уже более 40 лет, не существует единого мнения для определения

понятия компетенции. Это связано с тем, что работодатели и национальные системы образования рассматривают компетенции с точки зрения разных точек зрения таких, как результаты работы, результаты обучения, качества, необходимые для эффективной работы и т.д. Исследования в области компетентного подхода продолжаются.

Ссылки:

1. Отчет «Предпринимательский климат в России: индекс ОПОРЫ 2012» - [URL - <http://opora.ru/legal/analysis/research/>]
2. Н.Бондаренко «Дефицит квалификации персонала: требования работодателей и возможности и ограничения системы профобразования» - Demoscope Weekly №281-2820 [URL - <http://www.demoscope.ru/weekly/2007/0281/analit02.php>]
3. Выпускники вузов на рынке труда [URL - <http://career.ru/article/12230>]
4. Леонова О.В., Колосова О.В. Компетентный подход как способ управления персоналом предприятия военно-промышленного комплекса – Вестник ТГТУ, 2010 том 16, №4, с.993-1000.
5. What Is Competence? F. Delamare Le Deist & J. Winterton. Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, 27 – 46, March 2005.
6. Ричард Бояцис. Компетентный менеджер Модель эффективной работы, Пер с англ. М.: ГИППО, 2008. – 352 с.
7. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
8. Уиддет С. и Холлифорд С. Руководство по компетенциям: Пер. с англ. Н. Друговойко, 3-е издание. – М.: Издательство ГИППО, 2008. – 228 с.
9. Обзор HR-portal «Определение понятия «компетенция»
10. Кудрявцева Е.И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций. Монография. СПб: СЗИУ 11.
11. «Восприятие и использование модели компетенций в России» - обзор портала trainings.ru [URL - <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=14257>]