

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

# КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-практическое пособие

Под редакцией  
доктора экономических наук,  
профессора кафедры управления персоналом  
Государственного университета управления,  
заслуженного деятеля науки РФ

**А. Я. Кибанова**



Коллектив авторов

**Управление персоналом: теория  
и практика. Компетентностный  
подход в управлении персоналом**

«Проспект»

## **Коллектив авторов**

Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом / Коллектив авторов — «Прспект»,

ISBN 978-5-39-215821-8

Излагается сущность компетентностного подхода в управлении персоналом организации; выделены этапы становления компетентностного подхода; исследованы подходы к определению компетенций; обоснована сущность компетенции; предложена типология компетенций; приведены примеры компетенций и их описания. Важное место занимает рассмотрение технологии формирования модели компетенций, в рамках которой исследованы подходы, принципы и методы формирования модели компетенций; четко обозначены структура и уровни модели компетенций; сформирован алгоритм формирования модели компетенций. Технология формирования модели компетенций демонстрируется на конкретных примерах. Завершается глава рассмотрением практических вопросов использования моделей компетенций в управлении персоналом.

ISBN 978-5-39-215821-8

© Коллектив авторов  
© Прспект

# Содержание

1. СУЩНОСТЬ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА	6
1.1. Эволюция развития компетентностного подхода	6
1.2. Понятие компетенции и компетентности. Модели компетенций	9
Конец ознакомительного фрагмента.	11

**Е. А. Митрофанова, В. Г.  
Коновалова, О. Л. Белова**

**Управление персоналом: теория и практика**  
**Компетентностный подход**  
**в управлении персоналом**  
*Учебно-практическое пособие*

**Под редакцией доктора экономических  
наук, профессора А. Я. Кибанова**



• ПРОСПЕКТ •

ebooks@prospekt.org

# 1. СУЩНОСТЬ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

## 1.1. Эволюция развития компетентностного подхода

История становления компетентностного подхода в управлении персоналом связана с именами Д. МакКлелланда, Р. Бояциса, Л. Спенсера.

В 70-х годах XX века при приеме на работу в США и ряде других стран работодатели учитывали академические оценки претендентов и использовали тест на определение уровня интеллекта (IQ). Но практика показала, что только этих двух показателей недостаточно для определения эффективного работника. В качестве альтернативы данному методу Д. МакКлелланд предложил компетентностный подход, используя идею переменных компетенций. Термин был введен в обиход еще в 1959 г. компанией White для описания качеств личности, определяющих «превосходное» исполнение работы. Идея МакКлелланда заключалась, прежде всего, в изменении методов оценки «переменных компетенций». Он предложил использовать критериальные выборки и определение внутреннего состояния человека (мотивов, настроений, ценностей) и его конкретных действий, являющихся причинами успешной деятельности. Было разработано интервью по получению поведенческих примеров (*Behavior Event Interview*), совмещающее в себе метод анализа критических событий Фланагана (*Flanagans Critical Incident Method*) и Тематический апперцептивный тест (ТАТ).

### Практика использования компетентностного подхода<sup>1</sup>

Идеи МакКлелланда в 1970-х годах были апробированы при подборе младших сотрудников для Дипломатической информационной службы по заказу Государственного Департамента США компанией McBer and Company.

Главной проблемой при подборе на Дипломатическую службу США была «...невозможность «при помощи баллов за тесты на общие способности и очень богатого словарного запаса претендента определить, насколько хорошо он или она справится со своей работой где-нибудь в Эфиопии». На первом этапе исследования были отобраны две группы дипломатов: группа лучших исполнителей – самых блестящих и эффективных молодых дипломатов, и группа средних исполнителей. Все они приняли участие в интервью по получению поведенческих примеров (ВЕ1). Предметом ВЕ1 был краткий рассказ о трех суперуспехах и трех самых серьезных неудачах. Задавались вопросы типа: «Что привело к этой ситуации? Что вы думали, чувствовали и что хотели сделать в сложившейся ситуации?» и др. Результаты обобщались при помощи CAVE (*Content Analysis of Verbal Expression* – контент-анализа вербальных высказываний).

На основании представленных результатов была разработана первая модель компетенций для дипломатов информационного отдела Дипломатической службы:

- понимание культурных различий в межличностном общении;
- положительные ожидания при общении с людьми;
- способность быстро ориентироваться в новой политической среде.

Данный эксперимент заложил фундамент компетентностного подхода. Успех новой системы оказался достаточно убедителен. В США начались активные исследования в этом направлении. В 1979 г. Американская ассоциация менеджмента (АМА) выделила пять кластеров компетенций, связанных с эффективным поведением менеджера.

В 1982 г. Ричард Бояцис, проведя исследование 2000 менеджеров, занимающих 41 должность в 12 компаниях, предложил интегрированную модель менеджерских компетенций, кото-

рая объясняет взаимосвязь «этих особенностей» и их отношений как с функциями управления, так и с внутренней организационной средой. Благодаря этим исследованиям с 1989 г. компетентностный подход стал применяться в американских бизнес-школах. Таким образом, компетентностный подход получил общественное признание и стал рассматриваться в качестве перспективной технологии HR-менеджмента.

Дальнейшее его развитие связано с обсуждением типологии, структуры и возможностей практического применения. В 1993 г. Спенсер и Спенсер в книге *Competence at Work* («Компетенции на работе. Модели эффективной работы») подвели итоги 20-летнему исследованию компетенций на основе методологии McClelland/McBer (JCA). Компетенция трактовалась как «любая индивидуальная особенность, которая может быть измерена или подсчитана, надежна и способна дифференцировать «превосходных» и «средних» исполнителей, или эффективных и неэффективных». (Spencer и Spencer, 1993.) Была предложена новая структура компетенций, включающая когнитивные поведенческие компоненты. Разработан словарь из 360 индикаторов, определяющих 21 компетенцию, а также приведены примеры использования компетентностного подхода в различных HR-практиках. В это же время идут активные исследования в Великобритании и странах континентальной Европы (Франция, Германия). Европейцы предлагают широкую концепцию компетенций, в Великобритании обращают внимание на важность связанных с работой знаний и навыков, во Франции и Германии создают комплексную интегрированную модель, объединяя знания, навыки и поведенческие компетенции. Идеи компетентностного подхода проникают в систему образования. Страны, занятые реформированием системы высшего образования по Болонскому типу, обращаются к понятиям «компетенции» и «компетентности» как к ведущему критерию подготовленности современного выпускника высшей школы к постоянно изменяющимся и стереоскопичным условиям труда и социальной жизни. Изменение соотношения познавательных, информационных и личностных начал в современном производстве не уместается в традиционное понятие профессиональной квалификации. В докладе ЮНЕСКО говорится: «Все чаще предпринимателям нужна не квалификация, которая с их точки зрения слишком часто ассоциируется с умением осуществлять те или иные операции материального характера, а компетентность, которая рассматривается как своего рода коктейль навыков, свойственных каждому индивиду, в котором сочетаются квалификация в строгом смысле этого слова... социальное поведение, способность работать в группе, инициативность и любовь к риску»<sup>2</sup>. Таким образом, компетентностный подход становится основой, которая позволяет разработать систему, соединяющую требования бизнеса, управления персоналом и задачи современного образования.

Распространение и популярность компетентностного подхода обусловлены рядом объективных причин, главной из которых является изменение производственной сферы. В связи с ускорением инновационных процессов обучение становится частью бизнес-процесса. Развитие корпоративного обучения, новые требования к работнику изменяют требования к общей подготовке трудовых ресурсов, к системе образования в целом.

Изменения в производственной сфере вызвали также изменения в сфере политики, в частности по отношению к трудовым ресурсам. В Европе становятся популярными идеи саморазвития, пожизненного образования, придающие особое значение неофициальному и неформальному обучению. Появляются независимые системы оценки компетенций без учета способов их приобретения, нашедшие свое отражение в Картах личностных навыков (*Personal Skills Card*) и Европейской системе аккредитации навыков (*European Skills Accreditation System*). Во многих странах ЕС образовательные и обучающие системы стали проверять «неформальные» навыки (Vjornavold, 1999, 2000).

Системы оценки уровня компетенций ориентируются на результат, без учета способа обучения (модель *Social Europe*). Подобная демократизация дает возможность для развития карьеры не только на основе элитного образования, но и на основе опыта и самообразования. В

условиях глобализации и мобильности трудовых ресурсов необходимо формирование общих контрольных уровней профессиональной компетентности, что было детально разработано в Европейской стратегии занятости (*European Employment Strategy*). Таким образом, компетентностный подход стал отражением изменений в характере и содержании труда, профессиональном обучении и образовании. Развитие его чрезвычайно важно для того, чтобы объединить образование и обучение, выровнять их с потребностями рынка труда и обеспечить мобильность трудовых ресурсов (вертикальную – развитие карьеры, горизонтальную – ротацию между секторами и пространственную – территориально), особенно для рабочих, столкнувшихся с безработицей (van der Klink and Boon, 2002). Таким образом, главное достоинство компетентностного подхода заключается в его интеграционном потенциале и гибкости.

### **Опыт организаций в использовании компетентностного подхода**<sup>3</sup>

Рассмотрим пример применения компетенций в одном из структурных подразделений ОАО «Газпром». Кого из двух работников служб управления персоналом вы назначите руководителем службы управления персоналом, а кого сделаете ведущим специалистом этой службы?

Конечно, претендентов можно рассмотреть с точки зрения таких наиболее популярных в «Газпроме» критериев оценки, как образование и стаж работы без применения системы компетенций<sup>4</sup>.

- Работник «А» – высшее образование по управлению персоналом и по юриспруденции, с восьмилетним стажем работы.

- Работник «Б» – высшее образование по управлению персоналом и психологии, с семилетним стажем работы.

Насколько обоснованным будет принятое на основе этих критериев решение? Претенденты обладают двумя высшими образованиями, каждое из которых важно для имеющихся вакансий и обладают практически одинаковым стажем.

А теперь оценим кандидатов на вакантные должности с применением системы компетенций.

- Работник «А» – стратегическое мышление, умение формировать команду, способность поддерживать новые идеи, ориентация на качество, ориентация на достижение результата.

- Работник «Б» – способность разрешать межличностные конфликты, такт и дипломатия, ориентация на построение взаимоотношений, развитие других.

Как видно из примера, оценка компетенций работников показывает, что руководителем службы управления персоналом лучше назначить работника «А», а работника «Б» следует сделать ведущим специалистом этой службы, данный пример демонстрирует, что применение компетенций сочетается с использованием традиционных, формальных критериев.

Однако, несмотря на возрастающую популярность компетентностного подхода, все еще нет общепринятого взгляда на его типологию и структуру компетенций. Более того, существует серьезная терминологическая путаница в определениях компетенции и компетентности, а также проблема разграничения этих понятий.

## 1.2. Понятие компетенции и компетентности. Модели компетенций

Существует множество различных определений термина «компетенция», которые чаще всего сводятся к двум основным подходам к пониманию компетенций.

Американский подход, рассматривающий компетенции как описание поведения сотрудника. *Компетенция – это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе.*

Европейский подход, рассматривающий 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.*

Таким образом, европейский подход сосредоточен на определении стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником, а американская модель определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности.

Применительно к управлению персоналом представляется правомочным использовать интегрированный подход к компетенциям, соединяющий поведенческий и функциональный подходы в единых многомерных моделях, предполагающих включение функциональных, когнитивных и поведенческих компетенций в целостную структуру.

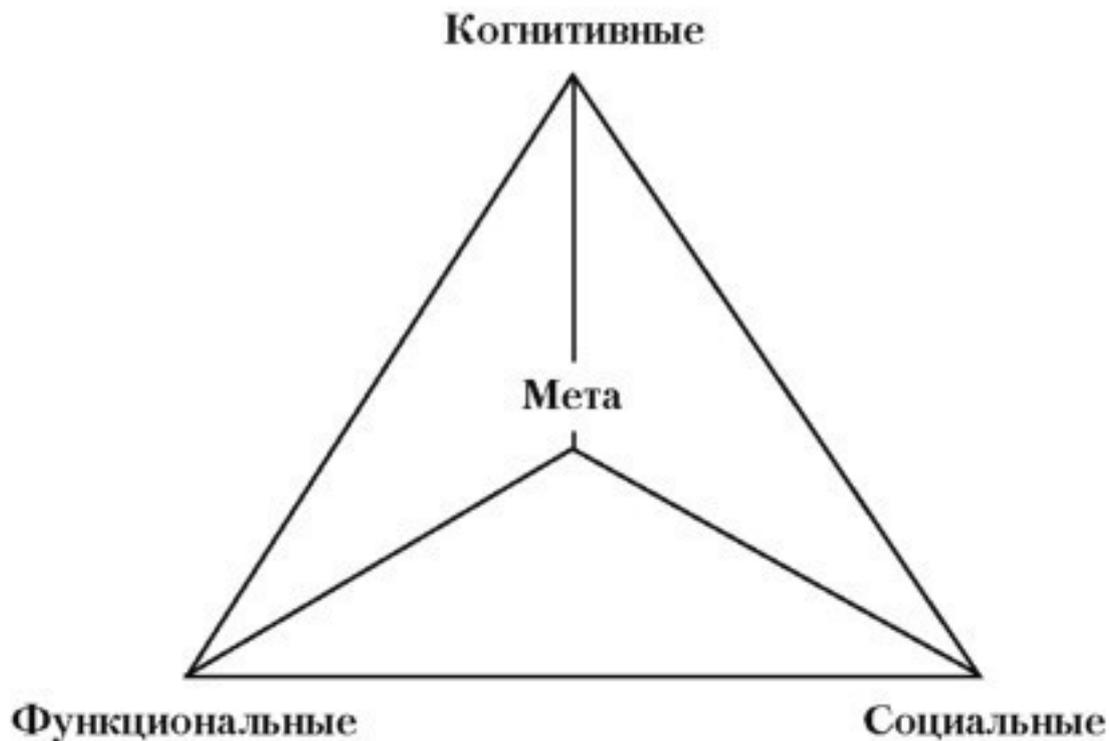
Таким образом, **компетенции целесообразно рассматривать как характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение.**

Целостную модель компетенций возможно представить в виде тетраэдра, отражающего единство компетенций и сложность разделения на практике когнитивных, функциональных, социальных измерений (рис. 1).

*Когнитивные компетенции* включают не только официальные знания, но также и неофициальные, основанные на опыте. Знания (знают – что), подкрепленные пониманием (знают – почему), отличаются от компетенций, которые включают навык применения.

*Функциональные компетенции* (навыки, или ноу-хау) включают то, что человек, который работает в данной профессиональной области, должен быть в состоянии сделать и способен это продемонстрировать.

*Социальные компетенции* включают личностные и этические компетенции.



*Рис. 1. Целостная модель компетенций*

Личностные компетенции (поведенческие компетенции, «знают, как вести себя») определяются как «относительно устойчивые характеристики личности, причинно связанные с эффективным или превосходным выполнением работы».

Этические компетенции – личное мнение и профессиональные ценности, способность принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях.

*Мета-компетенции* относятся к способности справляться с неуверенностью, так же как и с поучениями и критикой.

Многомерный (целостный) подход к компетенциям становится все более распространенным и предлагает более широкие возможности для интеграции требований бизнеса, технологий по управлению персоналом и образовательного процесса, а также для синергии между формальным образованием и производственным обучением и профессиональной компетентностью.

Следует отличать компетенцию от компетентности. Стив Уиддет и Сара Холлифорд в книге «Руководство по компетенциям»<sup>5</sup>

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.