

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

В статье проанализированы особенности внедрения компетентностного подхода на малых, средних и крупных предприятиях. Охарактеризованы основные проблемы внедрения управления по компетенциям на малых предприятиях. Обоснована необходимость использования компетентностного подхода в развитии персонала организации. Приведена полная универсальная структура компетенции (ПУСК), включающая восемь наиболее распространенных компетенций: теоретические знания; умения и навыки; психологические установки; личностные и профессиональные качества; профессиональный опыт; алгоритм эффективной деятельности; методика тренировки; методика внедрения. Даны три профиля компетентности: идеальный, запланированный и текущий.

Ключевые слова: компетентностный подход, развитие персонала, компетенция, универсальная структура компетенции, профиль компетентности.

N.A. Beloborodova

COMPETENCE APPROACH IN THE DEVELOPMENT OF THE PERSONNEL OF THE ORGANIZATION

The article analyzes the peculiarities of the introduction of the competence approach in small, medium and large enterprises. The main problems of implementing the competence management in small enterprises are described. The necessity of using the competence approach in the development of the personnel of the organization is grounded. A complete universal competence structure (PUSK) is presented, which includes the eight most common competencies. Three profiles of competence are given: ideal, planned and current.

Keywords: competence approach, personnel development, competence, universal competence structure, competency profile.

Управление человеческими ресурсами осуществляется на разных уровнях: на макроуровне (федеральном), мезоуровне (отраслевом, региональном) и микроуровне (организации). Управление по компетенциям также используется на всех уровнях, однако на организационном уровне оно 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 персоналом дает серьезный экономический эффект, однако проблемы, связанные с его внедрением, заставляют обратиться к вопросу необходимости его использования в процессе развития персонала организации.

Под компетенцией мы будем понимать – единство знаний, профессионального опыта, способностей действовать и навыков поведения индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью [3].

Компетентность понятие более широкое, оно включает в себя компетенции. Чем большими компетенциями обладает сотрудник, тем выше его компетентность. Компетенция состоит из многих личностных параметров (мотивов, особенностей характера, способностей и т.д.). Понятия «компетентность» и «квалификация» будем рассматривать как синонимы, которые отражают степень развития у специалиста определенных компетенций (знаний, умений, опыта и способов поведения) и способность использовать эти компетенции в условиях конкретной ситуации или конкретной деятельности [1].

В нашей стране компетентностный подход в управлении персоналом используется порядка 15 лет и к настоящему времени накоплен опыт внедрения его в разных сферах деятельности.

Как свидетельствуют исследования [5], чаще всего его используют крупные компании. Это объясняется наличием специалистов соответствующей квалификации и с необходимым опытом работы в данной сфере. Также крупные компании имеют больше возможностей для финансирования подобных мероприятий и специалистов по управлению персоналом. Совмещение функций подбора, развития, мотивации в лице руководителя организации, характерное для малого и среднего бизнеса, приводит к снижению эффективности применения компетентностного подхода.

Одной из причин успешного применения компетентностного подхода в корпорациях является тот факт, что он охватывает все сферы работы с персоналом. Тогда как в малом и среднем бизнесе он чаще всего используется при подборе персонала (отметили 47 % опрошенных респондентов), аттестации (17 %), мотивации (19 %). Реже при формировании кадрового резерва (7 %) и развитии персонала (5 %).

Следует отметить, что среди проблем в процессе внедрения компетентностного подхода руководители предприятий и HR-подразделений отмечали недоверие, протест и отсутствие заинтересованности со стороны сотрудников, а иногда и со стороны менеджеров разных уровней. Только 16 % респондентов были заинтересованы в применении новой технологии работы с персоналом.

Интересен и тот факт, что чаще всего модель компетенций в организации используют HR-специалисты (отметили 76 % опрошенных респондентов), руководители среднего и высшего звена применяют его намного реже (лишь в 11–13 % случаев).

В результате некорректного внедрения, недостаточного опыта в данной области эффективность применения модели компетенций оставляет желать лучшего, однако в половине случаев она стала полезным инструментом в работе компании, позволила снизить текучесть кадров, повысить уровень профессионализма персонала и достигнуть конкурентных преимуществ.

Учитывая то, что современные образовательные стандарты также основываются на компетентностном подходе и предлагают обучать не ЗУНам (знаниям, умениям и навыкам), а компетенциям, в ближайшем будущем всем орга-

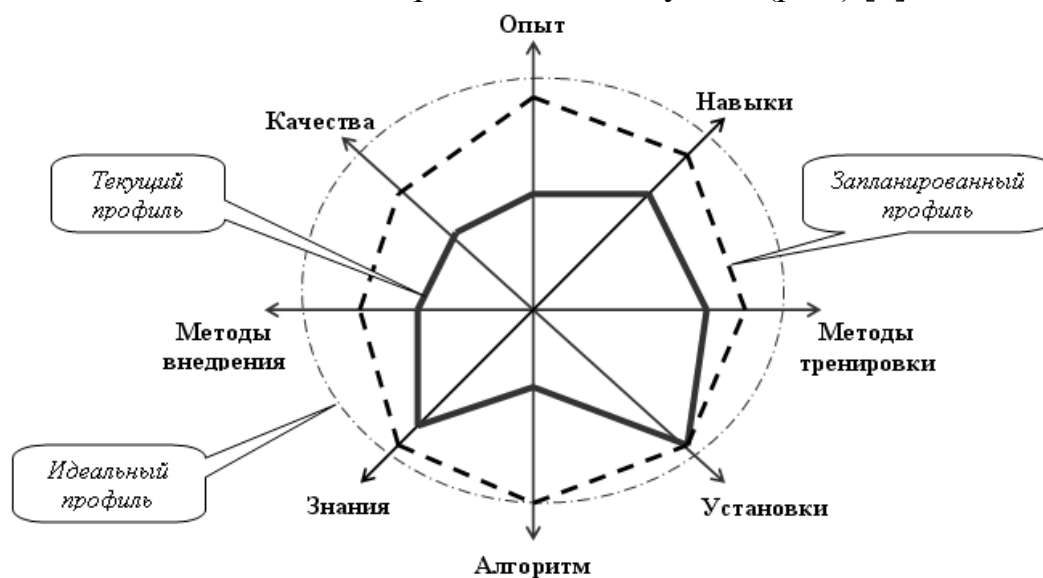
низациям, не зависимо от размера и формы собственности, придется применять данный подход в своей работе. И процесс уже запущен через принятие профессиональных стандартов, носящих обязательный характер.

Как известно, в нашей стране большое количество специалистов с высшим образованием (Россия занимает первое место в мире по числу студентов на 10 тыс. населения), однако дефицит квалифицированных кадров не снижается [2]. Отчасти это связано с несоответствием качества и структуры подготовки выпускников. Используя компетентностный подход, работодатель получает 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 мнению исследователей и консультантов [4], 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 текущий уровень каждого параметра в профиле компетентности, можно получить текущий профиль компетентности, а проанализировав расхождения текущего и идеального профилей, можно развивать требуемые компетенции. Таким образом, профиль компетентности может быть идеальным, запланированным и текущим (рис.) [4].



Три профиля компетентности [4]

Таким образом, использование компетентностного подхода в развитии персонала организации позволяет целенаправленно воздействовать на «узкие места» в квалификации сотрудников, концентрироваться на проблемных вопросах, а не распылять средства на обучение всему и всех. Компания имеет действенный инструмент выявления недостающих компетенций с учетом таких внутренних факторов, как содержание и условия труда, структура организации, нормы взаимоотношений в коллективе, состояние производственной дисциплины и т.д.

Список использованной литературы

1. Белобородова Н. А. Компетенция, компетентность или квалификация? / Н. А. Белобородова // Материалы шестого кадрового форума Черноземья. – Воронеж : Издательство Воронежского государственного университета, 2013. – С. 41–46.
2. Кязимов К. Г. Профессиональная компетентность в управлении человеческими ресурсами / К. Г. Кязимов // Труд и социальные отношения. – 2015. – № 1. – С. 40–48.
3. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007.
4. Стеганцев А. В. Использование компетентностного подхода при создании и проведении бизнес-тренинга (с иллюстрациями из тренинга по управлению стрессом) / А. В. Стеганцев // Материалы 10-й Конференции Санкт-Петербургского Клуба консультантов и тренеров. [Электронный ресурс]. – СПб., 2007. – Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_1625 (28.04.2018).
5. Чуланова О. Л. Мониторинг применения компетентностного подхода в управлении персоналом организаций малого и среднего бизнеса региона / О. Л. Чуланова // Уровень жизни населения регионов России. – 2014. – № 2 (192). – С. 55–61.

Информация об авторе

Белобородова Нина Анатольевна – кандидат экономических наук, доцент, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: trud.isea@mail.ru.

Author

Beloborodona Nina Anatolevna – PhD in Economics, Chair of Labour Economy and Personnel Management, Baikal State University, 11, Lenin str., Irkutsk, 664003, e-mail: trud.isea@mail.ru.