

## КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

© 2017 Юрьева Оксана Владимировна

доцент кафедры управления человеческими ресурсами  
Казанский (Приволжский) федеральный университет  
420008, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Кремлевская, д. 18

© 2017 Кадников Владимир Андреевич

магистр Высшей школы экономики  
Санкт-Петербургский государственный университет  
199034, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7-9

© 2017 Соловьев Никита Вячеславович

Казанский (Приволжский) федеральный университет  
420008, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Кремлевская, д. 18  
E-mail: oksanavladi@mail.ru, Vkadnikov92@gmail.com, 2361646@mail.ru

Исследуется применение компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами. Рассматриваются разные подходы оценки компетенций, в том числе страновые различия в подходах. Показывается, что подбор и обучение персонала на основе применения компетентностного подхода являются эффективным инструментом управления человеческими ресурсами.

*Ключевые слова:* компетенция, компетентность, компетентностный подход, управление человеческими ресурсами, управление персоналом, эмоциональный интеллект, социальный интеллект.

В условиях современной постоянно меняющейся деловой среды глобализации и повсеместного усиления конкуренции организации сталкиваются с проблемами оптимального использования знаний, навыков и потенциала каждого сотрудника для достижения максимальной производительности и эффективности бизнеса<sup>1</sup>. Поэтому качественное управление персоналом становится источником конкурентного преимущества организаций. Традиционно специалисты по управлению персоналом имели относительно ограниченное участие в делах компании, будучи вовлеченными в мероприятия сугубо операционного характера. В современную эпоху организации все чаще рассматривают управление персоналом как уникальный актив, который обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество. Быстро меняющиеся реалии ведения бизнеса с ростом глобализации, демографические изменения рабочей силы, технологические трансформации, рост интеллектуального капитала, бесконечные организационные изменения приводят к повышению значимости управления человеческими ресурсами.

В попытке переосмыслить роль управления человеческими ресурсами в деятельности компаний был выработан компетентностный подход

к управлению человеческими ресурсами. Впервые данный подход был представлен Дэвидом МакКлелландом в 1973 г. Компетенции (профессиональные знания и навыки, а также поведенческие особенности) в рамках данного подхода рассматриваются как предикаторы успешности деятельности конкретного сотрудника<sup>2</sup>.

В англоязычной литературе понятие “компетенция” неоднозначно. С одной стороны, некоторые авторы под компетенциями имеют в виду личные, индивидуальные особенности сотрудника (от англ. “competency”). С другой стороны, многие исследователи за компетенции принимают профессиональные или функциональные навыки и качества (от англ. “competence”). В русском языке понятие “компетентность” соответствует профессиональным компетенциям, тогда как понятие “компетенции” - личным характеристикам.

В литературе нет единого подхода к изучению компетенций: оценка компетенций в рамках управления персоналом в разных странах в силу культурных или традиционных особенностей происходит по-разному.

Учитывая терминологическую и концептуальную путаницу в компетентном подходе, мы анализируем три доминирующих в литерату-

ре подхода, которые развивались относительно независимо друг от друга сначала в США, затем в Великобритании. Противопоставим эти одномерные подходы, а затем рассмотрим типологию компетенций в рамках комплексного подхода.

В США компетентный подход в управлении человеческими ресурсами рассматривает понятие “компетенции” как индивидуальные характеристики сотрудника, его поведенческие особенности. Личностные особенности, в свою очередь, связывают с превосходными характеристиками деятельности сотрудника и высокой мотивацией. Исследование и выявление лидерских характеристик в рамках данного подхода идет от обратного: наблюдаются успешные и эффективные сотрудники, чтобы определить, насколько и за счет чего эти люди отличаются от менее успешных сотрудников. Понятие “компетентность”, таким образом, охватывает навыки за рамками когнитивных способностей - самосознание, саморегуляцию и социальные навыки. В то время как некоторые из перечисленных навыков могут также относиться к классификации личностных характеристик, эти компетенции относят к поведенческим, которые, в отличие от личностных и интеллектуальных, можно развить путем обучения и тренировок<sup>3</sup>. Такая трактовка понятия стала особенно влиятельной в США: компетенции воспринимаются там как главные характеристики людей, которые причинно связаны с высокой производительностью в работе и исключительными результатами сотрудников.

Более поздние концепции компетенции, появившиеся в США, помимо поведенческих особенностей, включали в понятие “компетенции” стандарты профессии и рабочих процессов, а также профессиональные знания, измеряемые уровнем квалификации<sup>4</sup>. Большинство современных американских работ сфокусированы на функциональных компетенциях, которые зависят от особенностей конкретной позиции, должности. В то время как поведенческий аспект компетентностного подхода, развитый МакКлелландом, все еще популярен в США, более широкая концепция компетенций, которая подчеркивает также функциональные навыки и накопленные профессиональные знания, набирает силу.

В британской традиции компетентностный подход состоит в рассмотрении преимущественно функциональных навыков сотрудников, а также умения сотрудников соответствовать стандартам профессии. Современные работы расши-

рили концепцию компетенций, включив в это понятие личностные качества сотрудников. Это сделало саму концепцию более универсальной, поскольку сугубо функциональный подход значительно отличается по индустриям, тогда как личностные характеристики успешных сотрудников в целом схожи для компаний из разных отраслей.

Мы утверждаем, что описанные выше концепции компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами не дают адекватной комплексной оценки: так или иначе основной акцент делается в сторону сугубо личностных или сугубо профессиональных, свойственных конкретной профессии характеристик. На наш взгляд, именно целостная типология компетенций полезна для системного понимания взаимосвязей знаний, навыков и результатов сотрудников.

Deist and Winterson предложили систему, комплексно оценивающую компетенции по 4 направлениям: абстрактности, оперативности, личностным и профессиональным навыкам:

- компетенции, обязательные для конкретной профессии:

- абстрактные (когнитивные: знания и понимание);

- операционные (функциональные: практические прикладные навыки) компетенции;

- компетенции и навыки, в большей степени связанные с индивидуальной эффективностью сотрудника:

- абстрактные (способность учиться);

- операционные (социальные компетенции, в том числе поведение и отношения)<sup>5</sup>.

Представленная выше компетентностная типология претендует на целостность. Подобные целостные подходы к компетенциям позволяют комплексно оценить соответствие образовательного процесса требованиям профессии, а в случае их несоответствия - адаптировать образование к рабочим стандартам. Помимо этого, многомерные подходы к компетенциям дают возможность синергии между формальным образованием и корпоративным обучением.

Отбор персонала на основе компетенций, личностных и профессиональных, может быть негравитационной задачей. Однако подобная практика должна быть ключевой в управлении персоналом. При подборе персонала необходимо учитывать особенности организационной среды: микроклимат в организации, рабочий контекст. Этот фактор не был учтен в типологии компетенций, представленной

выше, хотя он является одним из важнейших. Boyatzis представил теорию производительности, основанную на концепции компетенций. Согласно теории грамотное управление персоналом должно учитывать индивидуальные особенности сотрудника (навыки, склонности и талант) и профессиональные требования и стандарты в контексте организационной среды, которая включает в себя культуру и внутренний климат в компании, организационную структуру, управленческую систему, политические и экономические аспекты. В случае максимальной интеграции этих трех составляющих можно говорить об идеальном сотруднике<sup>6</sup>.

Помимо отбора по компетенциям, вопрос обучения навыкам также перспективен. Мы не ставим под сомнение тот факт, что профессиональные навыки, знания и практические умения могут быть приобретены в ходе корпоративного обучения и выполнения должностных обязанностей. Наибольший интерес представляет вопрос личностного роста сотрудников, а именно: могут ли взрослые сложившиеся люди развивать и/или приобретать новые личностные качества? Анализ зарубежной литературы (Kanfer and Goldstein, 1991, Morrow et al., 1997, Pascarella and Terenzini, 1991; Winter et al., 1981) показал, что взрослый человек способен развить личностные компетенции. Однако масштаб такого развития невысок: представляющий собой позитивные изменения в поведении сотрудника, вызванные посредством специализированного тренинга, являются значительными только непосредственно после тренинга и пропадают спустя какое-то время. Этот эффект получил название “эффект медового месяца”<sup>7</sup>. Соответственно, теперь вопрос состоит не в возможности приобретения поведенческих или личностных навыков посредством корпоративного обучения и тренингов, а в возможности долгосрочного сохранения этих навыков<sup>8</sup>. Ряд долгосрочных исследований об изменении у людей эмоционального и социального интеллекта, которые, в сущности, отличают выдающихся сотрудников от всех остальных, показал, что произошедшие в ходе тренингов изменения являются долгосрочными или постоянными<sup>9</sup>.

Таким образом, использование компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами позволяет, с одной стороны, привлекать ценные кадры, с другой - выстраивать корпоративное обучение таким образом, чтобы максимально повысить эффективность и результативность сотрудников. Возможность развития личностных качеств, поведенческих навыков и повышения характеристик эмоционального и социального интеллекта необходимо учитывать при планировании обучающих программ и тренингов: согласно исследованиям программы, нацеленные на долгосрочный результат, должны быть долгосрочными сами по себе.

<sup>1</sup> Legge K. (1995) What is human resource management? *Management, Work and Organisations*, pp. 62-95.

<sup>2</sup> McClelland D. (1973) Testing for competence rather than for “intelligence”. *American Psychologist*, 28 (1), pp. 1-14.

<sup>3</sup> McClelland D. (1998) Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, 9 (5), pp. 331-339.

<sup>4</sup> Cooper K.C. (2000) *Effective Competency Modeling and Reporting*. New York, pp. 26-28; Evers F.T., Berdrow I., Rush J.C. (1998) *The Bases of Competence: Skills for Lifelong Learning and Employability*. New York, pp. 76-78.

<sup>5</sup> Deist and Winterson “What is competence?” (2005). *Human Resource Development International*, vol. 8, 1, pp. 27-46.

<sup>6</sup> Boyatzis R.E. (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, pp. 131-132.

<sup>7</sup> Campbell J.P. et al. (1970) *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New York, pp. 73-75.

<sup>8</sup> Юрьева О.В., Шуганова Д.К. Внедрение технологии оценки управленческих компетенций в систему карьерного планирования руководителей образовательных организаций // Современное искусство экономики. 2012. № 6 (8). С. 13-17.

<sup>9</sup> Boyatzis R.E., Stubbs L., Taylor S. (2002) Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management Journal on Learning and Education*, vol. 1, 2, pp. 150-62.

Поступила в редакцию 06.12.2016 г.