

**Чуланова Оксана Леонидовна**  
ГОУВПО «Сургутский государственный университет»  
доцент кафедры управления персоналом  
кандидат педагогических наук  
*Chulanova Oksana Leonidovna*  
*Surgut state University*  
*associate Professor of the Department of personnel management*  
E-Mail: chol9207@mail.ru

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(Экономика труда)

## **Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом**

### **The concept of competence-based approach in human resource management**

**Аннотация:** Статья посвящена теоретическим аспектам формирования концепции использования компетентностного подхода в управлении персоналом. Показано место и роль модели компетенций в системе управления персоналом. Определены составные элементы концепции компетентностного подхода в управлении персоналом организации

**Abstract:** Article is devoted to theoretical aspects of formation of the concept of use of competence-based approach in human resource management. The place and role of model of competences of a personnel management system is shown. Components of the concept of competence-based approach in organization human resource management are defined.

**Ключевые слова:** Компетенции, модель, управление персоналом, компетентностный подход, компетентность.

**Keywords:** Competences, model, human resource management, competence-based approach, competence.

\*\*\*

Реализация бизнес-стратегии современных организаций невозможна без квалифицированных, мотивированных и вовлеченных сотрудников, уникальные компетенции, профессиональный и личностный потенциал которых являются ключевым фактором повышения эффективности организации в условиях динамичных и разнообразных изменений внешней среды. Не удивительно, что за последние 10-15 лет компетентностный подход стал неотъемлемой частью системы управления персоналом организации. Сегодня организации считают, что персонал как стратегический актив должен обладать, прежде всего, компетентностью - знаниями, навыками и моделями поведения, необходимыми для эффективного выполнения работы в данной организации.

Интегрируя и развивая подходы Эсауловой И.А.[4] представим основные характеристики концепции компетентностного подхода в управлении персоналом (таблица 1).

Таблица 1

**Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом**

Критерий	Характеристика
Миссия	Повышение компетентности персонала как стратегического актива организации – ключевого конкурентного преимущества
Цель	Развитие компетентности персонала для обеспечения устойчивого развития организации
Задачи	Формирование компетенций, приводящих к повышению эффективности организации. Оценка компетенций персонала, прежде всего, специалистов и руководителей, способных и готовых вносить и реализовывать положительные изменения в организации. Наращивание компетенций персонала для обеспечения «запаса» знаний и навыков
Объект	Компетенции персонала
Категории персонала	Все категории персонала
Предметные области	<i>Оценка</i>
	Наличие корпоративных, функциональных, управленческих компетенций; проблемы и достижения сотрудника; результаты работы и их влияние на работу подразделения/ организации
	<i>Обучение</i>
	Знания, навыки, способности, позволяющие работнику достигать максимальной эффективности труда и изменять функционал в зависимости от специфики решаемых задач.
	<i>Продвижение</i>
	Формирование и подготовка управленческого резерва из сотрудников, способных замещать любые управленческие позиции как по вертикали, так и по горизонтали Главный акцент – лидерские компетенции
	<i>Мотивация</i>
Карьерный рост как возможность проявить личные качества и способности Признание ценности сотрудника для компании Вознаграждаются вклад сотрудника в реализацию стратегии или проекта, экспертные знания, инициатива и принятие на себя ответственности за решение новых задач и т.п.	
Результат	Повышение компетентности персонала в целях лучших результатов индивидуальной и коллективной работы, укрепления корпоративной культуры, снижения уровня потери ключевых сотрудников и т.д.

Очевидным отличием компетентностного подхода в управлении персоналом является переориентация целей управления персоналом от решения оперативных кадровых проблем (например, своевременность обучения сотрудников или замещение руководящих должностей) к задачам более высокого стратегического порядка, выходящим за пределы обычной ответственности службы управления персоналом. Недостаточно просто повысить знания, усовершенствовать навыки, компетенции и поведение сотрудников. Результатом этого должно быть повышение продуктивности труда и организационные изменения, которые

повысят конкурентоспособность и эффективность работы организации в целом. Поэтому цели управления персоналом в контексте компетентного подхода формулируются так, чтобы показать, что данные процессы могут улучшить деятельность организации путем достижения более высоких результатов работы, изменения поведения сотрудников, роста продуктивности и эффективности организации. По сути, речь идет о новой концепции управления персоналом, концентрирующей внимание не на процессе или операционных результатах работы, а на механизмах и институтах управления на основе компетентного подхода и их влиянии на долгосрочную эффективность организации.

Нацеленность на приоритеты организационного развития требует, с одной стороны, построения функций управления персоналом на основе компетентного подхода, способной содействовать реализации бизнес-стратегии, а, с другой – выдвигает на первый план необходимость активизации механизмов саморазвития и самоорганизации сотрудников, поскольку активное участие в процессах улучшения деятельности организации невозможно без вовлеченности на основе высокой внутренней мотивации к самостоятельному поиску и развитию знаний и индивидуальных способностей. Задачей системы управления персоналом на основе компетентного подхода становится создание среды, поддерживающей и направляющей саморазвитие персонала.

Другое отличие концепции компетентного подхода в управлении персоналом состоит в определении ее объекта. В противовес знаниям и навыкам работников, которые далеко не всегда могут отражать реальную потребность бизнеса, данная концепция выводит на первый план потенциал сотрудника – способности, мотивацию и поведенческие установки. Обращение к явным и скрытым возможностям работников создает мощный импульс к их активному участию в деятельности организации, росту удовлетворенности трудом, и формированию на этой основе постоянной потребности в совершенствовании знаний, умений и компетенций.

Построение системы управления персоналом на основе новой компетентного подхода предполагает, во-первых, определение предметной области компетентного подхода, и, во-вторых, формирование консолидирующих принципов компетентного подхода в рамках кадровой политики организации.

Современные организации все чаще транслируют идеологию компетентного подхода на все сферы управления персоналом, при этом модель компетенций является центральным элементом системы управления персоналом, вокруг которого сосредоточены конкретные функциональные направления управления персоналом (рисунок 1).



*Рис. 1. Сфера применения модели компетенций в управлении персоналом*

По сути, можно утверждать, что концепция компетентностного подхода является интегрированной концепцией, формирующей основные принципы управления персоналом современной организации. Такие принципы включают:

1. Принцип системности – использование компетентностного подхода в управлении персоналом должно быть основано на увязанных в единое целое целей, задач, процессов управления персоналом и быть ориентировано на краткосрочные и долгосрочные цели организации;
2. Принцип комплексности – разработка тактических и стратегических решений в области использования компетентностного подхода должна осуществляться с учетом взаимосвязей между различными областями и аспектами управления персоналом;
3. Принцип актуальности – деятельность в области использования компетентностного подхода в управлении персоналом должны соответствовать кадровой ситуации, предлагать решения актуальных кадровых проблем организации, основанные на лучшем опыте и современных научных разработках;
4. Принцип непрерывности – деятельность в области использования компетентностного подхода в управлении персоналом должно ориентироваться на поступательное обучение и развитие сотрудников для улучшения выполнения работы, создания потенциала для роста и развития в течение всего времени работы в организации;
5. Принцип преемственности – доминирующие ценности, уникальные знания, навыки и опыт, приобретенные работниками в организации, должны распространяться внутри нее, чтобы улучшить результаты работы, сохранить и преумножить ее конкурентные преимущества;
6. Принцип опережающего развития – расширение профессионального кругозора и компетентности сотрудников, чтобы создать запас знаний, навыков и умений, который может потребоваться при решении сложных проблем или нестандартных задач предприятия в будущем;
7. Принцип саморазвития – создание условий для самообучения и самовыражения сотрудников для активизации внутренних механизмов развития, обеспечивающих рост мотивации к эффективному труду, повышение удовлетворенности работой, более полное раскрытие профессионального и личностного потенциала;
8. Принцип эффективности – результаты деятельности в области использования компетентностного подхода в управлении персоналом должны обеспечивать требуемый уровень достижения экономического, организационного и социального эффектов, тем самым способствовать повышению эффективности организации.

Исследование опыта российских компаний показало наличие общих подходов к построению системы управления персоналом на основе компетентностного подхода. На рисунке 2 показана модель такой системы, демонстрирующая применяемые в настоящее время практические подходы и инструменты управления персоналом с использованием компетентностного подхода.

Использование компетентностного подхода позволяет точнее выбирать стратегии управления персоналом. Если рассматривать задачи управления персоналом с точки зрения стратегий организационного развития, можно выделить общие подходы к определению задач использования компетентностного подхода в управлении персоналом (таблица 2).

Системный подход к использованию компетентностного подхода в управлении персоналом предполагает согласованное участие подразделений кадровых служб, руководителей и работников в реализации различных аспектов развития персонала. Линейные руководители должны внимательно изучать своих подчиненных, чтобы вовремя выявить их способности и предложить варианты развития. Они также должны обучать своих сотрудников и заботиться о поддержании их интереса к саморазвитию. Кадровые службы призваны организовать наилучшим образом обмен информацией о потребностях и возможностях развития компании, обеспечить проведение оценки, обучения и перемещения работников. Не менее важным условием успешной реализации кадровой политики являются заинтересованность и ответственность самого сотрудника за свое развитие в данной организации.

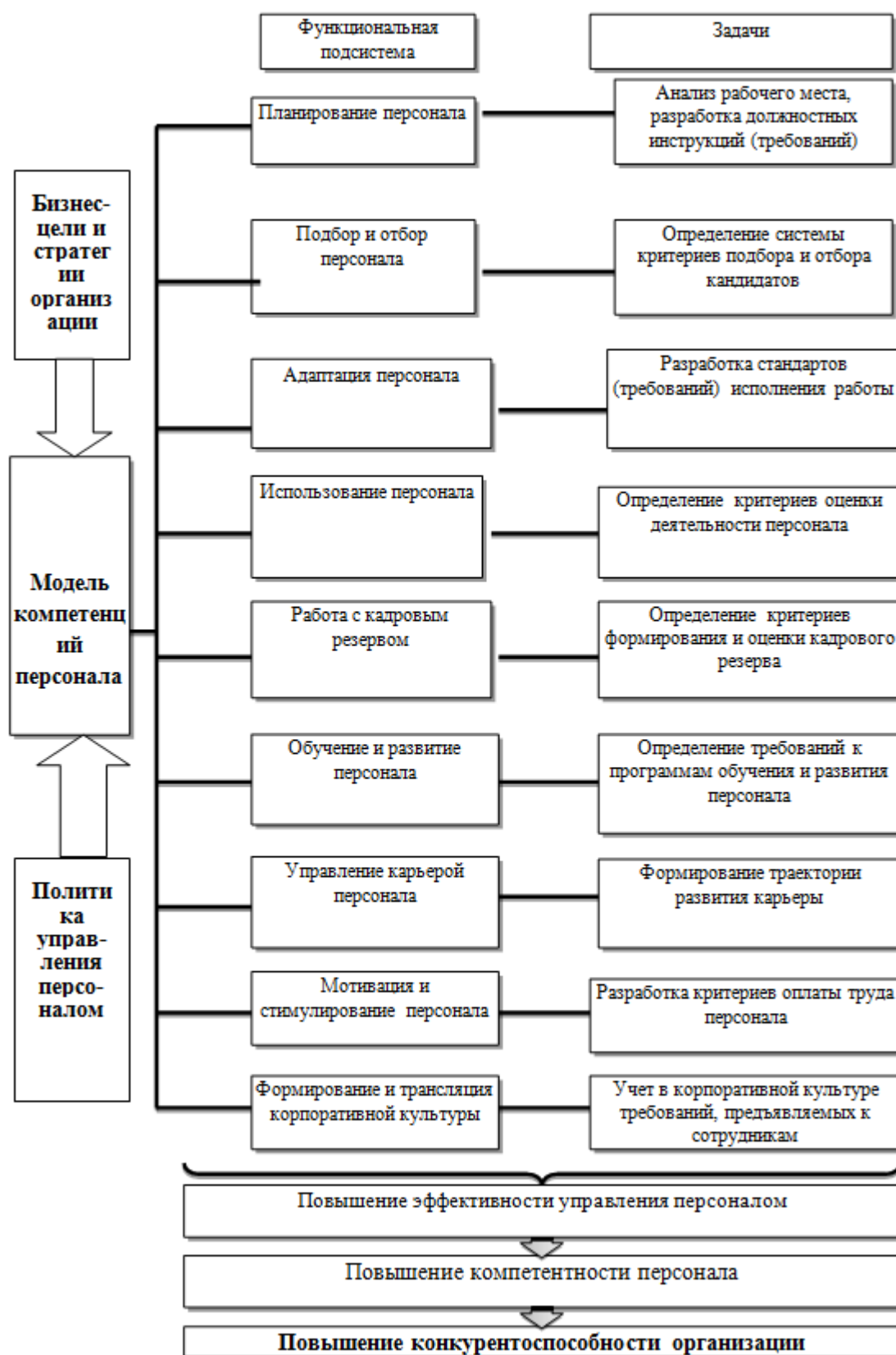


Рис. 2. Модель системы управления персоналом на основе компетентностного подхода

**Таблица 2**

**Стратегии организационного развития и задачи использования компетентностного подхода в управлении персоналом [4]**

<b>Стратегии организационного развития</b>	<b>Идеология</b>	<b>Ключевые характеристики персонала</b>	<b>Задачи использования компетентностного подхода в управлении персоналом</b>
Повышение организационной эффективности	Персонал – основной источник конкурентного преимущества компании	Эффективность, качество, производительность, забота о потребителях, командная работа	Привлечение и удержание работников, способных к достижению наилучших результатов, оценка результатов и эффективности, обучение, связанное с выполнением работы, стимулирование инициатив по улучшению работы, активизация потенциала сотрудников
Организационная трансформация	Персонал – движущая сила изменений	Обучаемость и гибкость, как способность действовать в изменяющихся условиях, компетентность, инновационная активность	Поддержка инновационных процессов, инициативы в отношении нововведений, обучение, ориентированное на развитие инновационных компетенций, получение вторых профессий, высокая горизонтальная мобильность, планирование перераспределения персонала при реструктуризации или сокращении, действия по снижению сопротивления изменениям
Управление культурой организации	Персонал – ценность организации	Приверженность и вовлеченность как фактор повышения эффективности компании и основа долгосрочных отношений с ее сотрудниками	Концентрация на развитии среды, поддерживающей самостоятельность, ответственность и диалог между менеджерами и сотрудниками; совершенствование стилей и методов управления, стимулирование командной работы, наращивание интеллектуального капитала, непрерывное обучение и развитие, концентрация на развитии стратегических компетенций у руководителей и ключевых сотрудников

Таким образом, интеграция концептуальных основ компетентностного подхода в систему управления персоналом позволяет формировать целостную кадровую политику организации, обеспечивающую способность системы управления персоналом управлять изменениями, путем создания внутренних структур и процессов, влияющих на развитие сотрудников с целью формирования специфических компетенций, а также планирования, организации, поддержки и осуществления мер по улучшению профессионального потенциала персонала, способствуя тем самым повышению конкурентоспособности организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Белова О.Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом. Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2012.
2. Шеметова, Н. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом/ Н.К.Шеметова//ЭГО. – 2010.- № 1(1). – С. 13-17.
3. Расковалов,В. Управленческий кадровый резерв [Электрон. ресурс]/ В.Л.Расковалов. – Режим доступа: <http://unionexpert.ru>.
4. Эсаулова И.А. Развитие персонала организации: новая концепция и практика / Управление персоналом в России: история и современность: Монография / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, И.А. Эсаулова и др.; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013.
5. Модель компетенций сотрудника: советы по созданию и применению. [Электрон. ресурс] – Режим доступа: <http://www.bzzn.ru>.

**Рецензент:** Митрофанова Елена Александровна, д-р эконом. наук, профессор кафедры управления персоналом ФГБОУВПО «Государственный университет управления».