

Басинская, И.В. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами / О.М.Радюк, И.В.Басинская // Гуманітарна-эканамічны веснік: навукова-тэарэтычны часопіс. – Мн: Міжн. гуман.-эканам. інст, 2013. – №3. С.81-87.

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

COMPETENCE-BASED APPROACH IN THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

Работа посвящена исследованию и сравнению существующих зарубежных подходов в рассмотрении компетенций, взглядов на модели компетенций и возможности использования последних для оценки человеческих ресурсов в менеджменте для повышения эффективности трудовой деятельности руководителей и реализации ими успешной профессиональной карьеры.

Ключевые слова: компетенции, компетентность, модели компетенций, поведенческий подход, функциональный подход, интегрированный подход, модель IPMA.

The work is devoted to the study and comparison of existing models of professional competencies. The use of competencies models in management is studied to assess human resources, improve executives work efficiency and implementation successful professional career of executives.

Keywords: competencies, competence, competencies models, behavioral approach, functional approach, integrated approach, IPMA model.

Актуальность и необходимость применения компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в менеджменте, профессионально-техническом образовании и обучении основаны на ряде факторов.

Во-первых, скорость технологических инноваций в продуктах и процессах увеличивает важность адаптационного и производственного обучения, предъявляет особые требования к профессиональным и личностным качествам менеджеров разного уровня.

Во-вторых, это ведёт к глобальному обновлению традиционной системы образования. В 1999 году была подписана Болонская декларация о добровольном процессе создания Европейского пространства высшего образования. Сегодня в Болонском процессе участвует 47 стран.

В-третьих, в современном мире деятельность организаций любой формы собственности осуществляется в условиях высокой степени риска и требует быстрого приспособления к возникающим переменам внешней среды. В таких условиях профессиональное формирование стратегии развития организации и наличие высококвалифицированного и компетентного руководителя являются важнейшими и необходимыми факторами эффективного управления, в частности, и успешной деятельности, в целом.

Целью данной работы стало изучение существующих зарубежных подходов в рассмотрении компетенций, взглядов на модели компетенций и возможности использования последних для оценки человеческих ресурсов для повышения эффективности трудовой деятельности руководителей и реализации ими успешной профессиональной карьеры.

Компетенции, компетентность и модели компетенций: определение понятий

Термины «компетентность» и «компетенция» происходят от латинского слова «competens» (соответствующий), которое, в свою очередь, ведёт своё происхождение от глагола «competere» (лат. – добиваюсь, соответствую, подхожу).

«Компетенции» могут быть определены как поведенческие характеристики, которыми индивидум должен владеть или которые должен приобрести для того, чтобы эффективно справляться со своей работой. Очевидно, что данное определение фокусируется в первую очередь на свойствах индивидума [4].

«Компетентность» - более широкое понятие, которое включает в себя как демонстрируемые индивидумом результаты деятельности («выходы»), так и поведенческие характеристики («входы»). Компетентность может также обозначать систему стандартов или минимальный набор требований, необходимых для эффективной трудовой деятельности [4].

Под «моделью компетенций» будем понимать структуру, состоящую из набора специфических для определенного рода деятельности компетенций (например, управление конфликтами, проведение переговоров), которая необходима индивидуму для эффективной работы в организации или подразделении [4].

Концепции компетенций

Концепции компетенций появились в начале 80-х гг. прошлого века как ответ на организационные изменения и движение к более высоким уровням производительности. В научной литературе к процессу определения компетенций существуют различные подходы, из которых преобладают американский (поведенческий), английский (функциональный) и интегрированный подход Франции, Германии и Австрии.

Поведенческий подход (США)

Впервые термин компетенция использовал White для описания таких свойств индивидума, которые связаны с наилучшей производительностью и высокой мотивацией [11]. White определял компетентность как «эффективное взаимодействие индивидума с окружением» и полагал, что существует «мотивация компетенции» в дополнение к компетенции как к «способностям достижения».

Следуя этому подходу, McClelland разрабатывал тесты для оценки компетенций как альтернативу традиционным тестам для оценки интеллекта, которые характеризуются слабыми возможностями в плане прогнозирования эффективности работы [8]. Компетенции являлись преимущественно поведенческими по своему характеру, в отличие от личностных свойств и уровня интеллекта, могли приобретаться через научение и развитие.

Boyatzis эмпирическим способом, обследовав 2000 руководителей из 12 компаний [2], определил характеристики, позволяющие руководителям быть эффективными, и предложил интегрированную модель компетенций руководителя, которая объясняет взаимосвязь этих особенностей в их взаимоотношении как с функциями менеджера, так и с внутренним окружением организации.

В США использование «общих» компетенций развивалось одновременно с подходом, ориентированным на «ключевые» компетенции (core competency). Американская ассоциация

менеджмента (АМА) выделила пять групп компетенций, которые как предполагалось, были связаны с эффективным поведением руководителя. Связь между «общими» и «ключевыми» компетенциями осуществлялась через моделирование компетенций и оценку (Assessment) компетенций. Моделирование компетенций использовалось для определения ключевых факторов успешного выполнения задач в организации, в то время как оценка компетенций использовалась для определения выраженности ключевых компетенций [9].

Несмотря на доминирование поведенческого подхода, многие концепции компетенций наряду с установками, способами поведения, трудовыми привычками, способностями и личностными особенностями стали включать в себя также знания и навыки. Постепенное усложнение американских моделей компетенций привело к появлению сложных конструкций, в которых поведенческие компетенции уходят с первого плана и становятся основой для компетенций функциональных (непосредственно связанных с работой).

Функциональный подход (Великобритания)

Нехватка квалифицированных работников в Великобритании в 1980-х стала стимулом для применения компетентностного подхода к профессиональному обучению и образованию и привела к созданию национальной системы профессиональных квалификаций, которые базировались на профессиональных стандартах компетентности, выведенных из функционального анализа профессиональной деятельности в различных контекстах.

Данные системы профессиональных квалификаций концентрировались главным образом на компетенциях, демонстрируемых на рабочих местах, а не на систематически приобретаемых знаниях и тем более не на поведенческих характеристиках. Этот подход подвергался серьёзной критике со стороны британских учёных за неполную теоретическую обоснованность, чрезмерную бюрократизированность, недостаточный учёт потребностей работодателей и неспособность учитывать результаты неформального обучения, был назван «непригодным и не соответствующим текущим и будущим потребностям образования и обучения» [6].

Таким образом, изначально британский подход к оценке компетентности делал акцент на функциональной компетентности, т.е. на способности выполнять работу в соответствии с требуемыми стандартами. Однако с течением времени функциональные критерии дополнялись поведенческими характеристиками.

Cheetham и Chivers в 1996 – 1998 гг. создали комплексную целостную модель, включающую пять категорий взаимосвязанных компетенций и компетентностей [3]: *когнитивная компетентность* (теории, концепции, знания, понимание), *функциональная компетентность* (навыки, «ноу-хау»), *личностные компетенции* (поведенческие компетенции, «как поступать»), *этические компетенции* (основанные на личных и профессиональных ценностях), и *метакомпетенции* (способность справляться с неопределённостью, обучение и критическое мышление).

Модифицированная версия данной модели применялась в выполненном в 2002 году исследовании, которое обнаружило, что 56% из 16 обследованных британских организаций использовали функциональные модели компетентности, 13% применяли «американские» поведенческие модели, а 31% организаций руководствовались гибридными моделями, объединяющими в себе и функциональные, и поведенческие компетенции [12]. Исследование наглядно продемонстрировало, что, несмотря на традиционное доминирование функционального подхо-

да, в Великобритании развитие компетентного подхода приводит к включению в него, помимо функциональной компетентности, также знаний и поведенческих компетенций.

Интегрированный подход (Франция и Германия)

Из сказанного выше очевидно, что американская модель компетенций развивалась от поведенческих компетенций к функциональным, а британская – наоборот, от функциональных к поведенческим. Большинство стран континентальной Европы следовали за Великобританией, но Франция и Германия смогли сформировать свои собственные, более широкие и универсальные, подходы к проблеме компетенций.

Компетентный подход во Франции начал развиваться с 1980-х гг., когда была осознана необходимость разработки новых моделей компетентности и осознана роль предприятий в их развитии, и приобрёл широкую известность с начала 1990-х.

По сравнению с британским и американским подходами, французская модель компетенций является более обстоятельной; она включает в себя три группы компетенций [10]: *теоретические компетенции*, знания - когнитивная составляющая (savoir); *практические компетенции*, навыки - функциональная составляющая (savoir-faire); *социальные компетенции* - поведенческая составляющая (savoir-etre).

В Германии в 1980-х годах появилось понятие «ключевые квалификации» (Schlüsselqualifikationen), которое делает акцент не на ситуационные требования, а на личностные характеристики, знания и опыт (например, способность действовать самостоятельно, навыки решения проблем, гибкость, способность к сотрудничеству, умение разрешать этические проблемы) [7]. Очевидно, что в данном случае содержание термина «квалификация» во многом совпадает со смыслом термина «компетенции» (особенно в их поведенческом понимании).

Немецкая модель компетенций профессиональной деятельности включает три основных раздела: предметные компетенции (Fachkompetenz), личностные компетенции (Personalkompetenz) и социальные компетенции (Sozialkompetenz) [7]. *Предметные компетенции* определяют готовность и способность, базируясь на предметно-специфических знаниях и навыках, выполнять задачи, решать проблемы и судить о результатах в целенаправленной, приемлемой, методологической и независимой манере. *Личностные компетенции* определяют готовность и способность индивидуума как личности понимать, анализировать и оценивать возможности развития, требования и ограничения в семейной, профессиональной и общественной жизни, развивать свои навыки, принимать решения и строить жизненные планы. *Социальные компетенции* определяют готовность и способность создавать и поддерживать отношения, идентифицировать и понимать преимущества и напряжённость отношений, а также взаимодействовать с другими разумным и честным образом, развивая социальную ответственность и солидарность.

Модель IPMA

Более десяти лет назад IPMA (Международная ассоциация управления проектами) с учетом опыта 40 национальных ассоциаций начала разрабатывать и проводить оценку компетенций, необходимых для сертификации руководителей проектов. Итогом данной работы стал стандарт «IPMA Competence Baseline», являющийся общепринятым базовым документом, которого придерживаются все Национальные ассоциации и Сертифицирующие отделения IPMA [1].

Круговая диаграмма модели компетенций «Глаз» представляет собой совокупность всех элементов управления проектом во время оценки конкретной ситуации. Модель глаза также символизирует ясность и видение.



Рис.1. Диаграмма компетенций «Глаз».

Как видно из Рис.1, IPMA выделяет три группы компетенций: технические, контекстуальные и поведенческие [1, с. 19], которые необходимы для успешной реализации любого проекта. Существует и четвёртая – дополнительная – группа компетенций, обусловленная уникальными требованиями конкретного проекта; её символизирует белое поле «глаза».

Профессиональное управление проектом разбито на 46 элементов, которые охватывают технические компетенции руководителя (20 элементов), поведенческие компетенции в управлении (15 элементов) и контекстуальные компетенции (11 элементов). *Техническая компетентность* предназначена для описания основополагающих элементов знаний в сфере управления проектами. Это направление охватывает саму суть управления проектами, иногда называемую «твёрдые навыки» (hard skills). *Контекстуальная компетентность* предназначена для описания элементов знаний в сфере управления проектами, связанных с контекстом проекта. Это направление включает знания менеджера проекта о построении отношений с организациями линейного типа управления, а также его способность функционировать в организации проектного типа. *Поведенческая компетентность* предназначена для описания личностных элементов знаний в сфере управления проектами, часто именуется термином «мягкие навыки» (soft skills) и включает в себя 15 компетенций.

Исследования консалтинговой группы Leadership IQ показали, что 81% руководителей неуспешны именно по личностным причинам и только 11% испытывают недостаток в необходимых технических навыках [5].

В модели компетенций IPMA это подтверждается соотношением компетенций по каждому из трех направлений в зависимости от уровня сертификации (уровень А – роль директора проекта, уровень В – роль ведущего менеджера, уровень С – роль менеджера проекта, уровень D – роль помощника менеджера проекта), представленном в таблице 1 [1, с.40].

Таблица 1- Процентное соотношение баллов по категориям компетенций при сертификации по модели IPMA: уровни A, B, C и D.

	IPMA Уровень A %	IPMA Уровень B %	IPMA Уровень C %	IPMA Уровень D %
Технические	40	50	60	70
Поведенческие	30	25	20	15
Контекстуальные	30	25	20	15
Дополнительные	40	40	30	20

Опыт национальных ассоциаций показал, что поведенческие компетенции, характеристики которых представлены в IPMA Competence Baseline Version 3.1 [1, с.5], становятся всё более важными при реализации современных проектов. Успех руководителя проекта в значительной степени зависит от его владения компетенциями этого диапазона.

Модели компетенций: сильные и слабые стороны

Модели компетенций рассматриваются как важный способ достижения высокой организационной эффективности посредством фокусирования на индивидуальных способностях и возможностях сотрудника в различных проектах.

Главные преимущества основанных на компетенциях систем включают в себя следующие: 1) сотрудники имеют четкий набор видов поведения, требуемых их работой, и понимают, что от них требуется при выполнении работы; 2) системы оценки и наборы персонала становятся более открытыми и справедливыми; 3) фирмы по поиску и набору персонала в состоянии оценить навыки работы и идентифицировать необходимые поведенческие характеристики вне зависимости от опыта работы; 4) эффективная индивидуальная работа приводит к повышению организационной эффективности; 5) рабочие процессы становятся измеримыми и стандартизированными вне зависимости от организационных и географических границ [4].

С другой стороны, критические замечания касательно моделей компетентности обычно указывают, что они: 1) фокусируются на прошлом, а не на настоящем, и поэтому не способны соответствовать быстроизменяющемуся окружению; 2) часто неспособны обеспечить ожидаемое повышение производительности; 3) являются громоздкими и сложными в использовании; 4) обезличивают сотрудников, поскольку требуют от них одинакового поведения в однотипных ситуациях [4].

Полагаем, что модели компетенций могут быть чрезвычайно полезными в различных ситуациях, начиная с набора персонала и заканчивая развитием организации, выявлением талантливых сотрудников и управлением эффективностью. Однако они будут успешны в поддержке принятия решений только в том случае, если точно отразят потребности конкретной организации с точки зрения навыков, опыта и поведенческих характеристик.

Выводы

В современных условиях ограниченности природных ресурсов преимущества экономических систем достигаются за счет знаний, информации и инноваций, источником которых выступает человек. Человеческий капитал становится главной ценностью общества, является определяющим фактором экономического роста. Эффективность труда можно повысить за счет реализации уникальных индивидуальных способностей сотрудника – знаний, опыта, умений и личностных характеристик, которые непосредственно проявляются в профессиональной деятельности.

Для руководителей высшего и среднего звена наибольшую важность представляют не технические умения и навыки, а поведенческие компетенции, что подтверждается трехлетними исследованиями 5247 менеджеров по найму из 312 организаций всех форм собственности, осуществлёнными консалтинговой группой Leadership IQ. Результаты проведенной работы показали, что 81% руководителей неуспешны именно по личностным причинам и только 11% испытывают недостаток в необходимых технических навыках [5]. Это объясняется тем, что с возрастанием сложности должности и ее уровня удельный вес профессиональных компетенций падает, а личностных – растёт.

Анализ существующих подходов в определении компетенций показал, что однопараметрические модели компетенций во многом уступают мультипараметрическим, вследствие чего в американских моделях к поведенческим компетенциям в итоге вынуждены были добавить функциональные и когнитивные, а в британских функциональную компетентность пришлось дополнять поведенческими компетенциями. Франция и Германия, позже начав создавать свои национальные модели компетенций, изначально сформировали более целостные и интегрированные структуры компетенций, которые в комплексе рассматривали знания, навыки и поведение в качестве составных элементов моделей компетенций.

Кроме того, поскольку около 40% целенаправленной общественно полезной деятельности реализуется через различные проекты и программы, а все без исключения работники сферы управления сталкиваются с необходимостью осуществления различных изменений и развития организаций/систем в виде проектов или программ, представляется целесообразным применение в оценке квалификации и подготовке руководителей среднего и высшего звена модель компетенций IPMA, которая, на наш взгляд, являет собой наиболее комплексный подход к описанию компетенций руководителей проектов разного уровня, в целом, и поведенческих компетенций, в частности.

Литература

1. Бушуев С.Д. Управление проектами: основы профессиональных знаний и система оценки компетентности проектного менеджера (National Competence Baseline, NCB UA Version 3.1) / С.Д.Бушуев, Н.С.Бушуева. – Изд. 2-е. – К.: ІПДІУМ, 2010. – 208с.
2. Boyatzis R.E. The competent manager: a model for effective performance. - N.Y.: John Wiley & Sons, 1982.
3. Cheetham G., Chivers G. Towards a holistic model of professional competence / G. Cheetham, G. Chivers // Journal of European Industrial Training. - 1996. - 20 (5). - pp. 20-30.

4. Competence and competency frameworks: factsheet [Electronic resource] / ed. J.Egan. – Revised May 2011. – Chartered Institute for Personnel and Development (CIPD), 151 The Broadway, London SW19 1JQ, UK. – Mode of access : <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/competence-competency-frameworks.aspx>. – Date of access : 14.09.2011.
5. Hiring for Attitude: Research & Tools to Skyrocket Your Success Rate [Electronic resource] / Murphy Mark, CEO of Leadership IQ. – Leadership IQ, Aug 14, 2009. – Mode of access : <http://www.leadershipiq.com/free-resources/hiring-for-attitude-to-skyrocket-your-success-rate/>. – Date of access : 05.09.2011.
6. Jones L., Moore R. Appropriating competence: the competency movement, the New Right and the 'culture change' project / L. Jones, R. Moore // *British Journal of Education and Work*. - 1995. - 8(2). - pp. 78-92.
7. Le Deist F.D., Stringfellow E., Winterton J. Typology of knowledge, skills and competences: Clarification of the concept and prototype. / F.D. Le Deist, E. Stringfellow, J. Winterton / *Cedefop Reference series*; 64. - Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. - 131 pp.
8. McClelland D. Identifying competencies with behavioural-event interviews / D. McClelland // *Psychological Science*, 9(5). - 1998. - pp. 331 -339.
9. Spencer L.M., McClelland D.C., Kelner S. *Competency Assessment Methods: History and State of the Art* / L.M.Spencer, D.C.McClelland, S.Kelner. - Boston, MA: Hay/McBer, 1997.
10. Tremblay M., Sire B. Remuner les competences plutot lactivite? / M. Tremblay, B. Sire // *Revue Francaise de Gestion*, special issue, Le retour au travail. - 1999. 126 (November—December). - pp. 129-139.
11. White R. Motivation reconsidered: the concept of competence / R. White // *Psychological Review*, 66. – 1959. – pp. 279 - 333.
12. Winterton J., Winterton R. Implementing management standards in the UK / J. Winterton, R. Winterton // *Academy of Human Resource Development Annual Conference* / Honolulu, HA, 27 February-3 March / *Proceedings*. - 2002. Vol. 2, - pp. 974-981.