

### Литература

1. URL: <http://www.zarplata.ru/n-id-29961.html>
2. URL: <http://www.rusventure.ru/ru/press-service/massmedia/detail.php?ID=11684>
3. Мандрица И. В., Дорошевская Т. А. Теоретический аспект управления человеческим капиталом в инновационных организациях по вопросам его стимулирования и оценки / Сборник научных статей по материалам IV-ой Международной научно-практической конференции «Моделирование производственных процессов и развитие информационных систем». Ставрополь: Бюро новостей, СтГАУ, 2012. С. 179–181.
4. Мандрица И. В. Финансовая модель вложений в собственный капитал инновационного стартапа // Вестник СевКавГТИ. 2012. № 13. С. 173–176.

УДК: 005.95/96 + 331.1

**Касьянов Василий Сергеевич, Баластрова Ксения Николаевна**

## **ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ДЛЯ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ СПЕЦИАЛИСТОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

*В статье рассмотрены основные подходы к определению и внедрению компетентностного подхода. В рамках существующих подходов определена и дополнена общая модель компетенций, используемая на предприятиях различных отраслей, влияние субъективных и объективных факторов на ее формирование. Проанализированы основные проблемы, связанные с внедрением модели компетенций, в рамках реализации компетентностного подхода, и выявлены наиболее успешные пути их решения.*

*Ключевые слова: компетенция, компетентностный подход, компетентность, персонал, когнитивный опыт, творческий потенциал, веб-технологии, шкалы компетенций.*

**Kasyanov Vasily S., Balastrova Ksenia N.**

### **COMPETENCE-BASED APPROACH FOR SYSTEM STAFF EVALUATION IN AN ORGANIZATION**

*The article discusses main approaches to identifying and implementation of competence-based model of staff evaluation. The current competence models used in various organizations are described and enhanced in subjective and objective aspects of its formation. Main problems risen while implementation competence-based approach have analyzed and proposed most adequate ways to solve them.*

*Key words: competence, competence-based approach, competitiveness, staff, cognitive experience, creative potential, web-technologies, competence scales.*

Непрерывное развитие и модернизация экономической сферы общества, рост количества производственно-экономических структур, обуславливают постоянно высокий уровень конкуренции, с которой приходится сталкиваться предприятиям всех видов, форм и отраслей. Чтобы обеспечить высокую конкурентоспособность на целевых рынках современной организации, необходимо постоянно развиваться, оперативно реагировать на нестабильную окружающую среду, постоянно меняющиеся потребности потенциальной клиентуры.

В относительно недавнем прошлом, во времена плановой экономики и преобладания в обществе мнения о материальных активах предприятия как основном факторе успешности его функционирования, роль персонала отходила на второй план. В настоящее же время для большинства исследователей предпринимательства и руководителей предприятий ключевая роль персонала является аксиомой. Именно поэтому в современной экономике одним из приоритетных направлений развития и поддержки конкурентоспособности экономических субъектов является повышение уровня качества человеческого капитала предприятия. Проблематичность реализации этого направления связана, прежде всего, с объективной сложностью измерения и оценки данного фактора. Одним из путей преодоления этой сложности выступает внедрение компетентностного подхода в политику предприятия в отношении персонала.

Еще недавно новый, но уже занявший прочные позиции, компетентностный подход стал неотъемлемой частью системы управления персоналом организации. Персонал, как центральный объект деятельности предприятия, должен обладать знаниями, навыками и моделями поведения, необходимыми для эффективного выполнения работы [1]. Внедрение идей компетентностного под-

хода позволило обратить внимание на следующие проблемы, сопровождающие деятельность кадровых служб:

- подбор сотрудников, обладающих необходимым набором компетенций;
- оценка качества деятельности персонала;
- повышение уровня компетентности персонала.

Относительно первой проблемы следует обратить внимание на типичную ошибку кадровых служб. Прежде всего, следует учитывать, что не бывает хороших и плохих потенциальных сотрудников, есть подходящие и не подходящие для конкретного вида работы [2]. Именно для того, чтобы определить степень соответствия кандидата предполагаемой должности, необходимо четкое определение набора компетенций для этой должности. Таким образом, сопоставление набора компетенций, требуемых для исполнения должностных обязанностей и имеющихся компетенций кандидата, позволит сделать вывод о том, насколько успешной будет его деятельность. Плодотворным инструментом для системного решения данной проблемы является построение профессиограммы, или, иначе, компетентностного профиля специалиста.

Существует множество взглядов и подходов к определению компетенций в реализации компетентностного подхода. Два из них, широко известные и концептуально противоречащие, – это английский и американский подходы. Английский подход интерпретирует компетенцию как стандарт деятельности или ожидаемые результаты работы, в соответствии с которыми измеряется способность работника действовать. Американский подход к компетенциям описывает поведение, необходимое для эффективной работы; и в этом оценка соотносит поведение работника с этим описанием [3]. В соответствии с этими подходами предприятия применяют различные методы оценки: прогностические интервью, репертуарные решетки, анализ должностных инструкций, различные виды наблюдений, и т. д. Реализация этих методов не представляется сложной при наличии четкой структурированной модели компетенций с достаточным уровнем детализации. Существует множество универсальных моделей компетенций со сходным набором навыков, умений, знаний. Наиболее общей и укрупненной представляется трехкомпонентная модель компетенции, описанная в [4], в которой модель компетенций представлена как комплекс трех взаимосвязанных компонентов:

- когнитивный опыт;
- социальный опыт;
- рефлексивный опыт.

В рамках когнитивного опыта можно анализировать компетенции, связанные с приемом, обработкой и усвоением информации. Данные способности являются первичными относительно остальных. Социальный опыт может служить показателем уровня социализации, на котором находится сотрудник, насколько он способен взаимодействовать с окружающей социальной средой. На основе усвоенной информации и опыта, полученного при участии в социальной жизни, предполагается развитие возможности действовать, управлять объектом собственной деятельности, что является следствием проявления рефлексивного опыта. Представляется плодотворным, адаптируя данную модель под реализацию механизма отбора сотрудников, дополнить ее четвертым, связующим элементом, представляющим мотивы сотрудника. Необходимость в данном дополнении обусловлена рядом причин, по которым даже самая детализированная качественная модель компетенций не может гарантировать достаточное соответствие потенциальных сотрудников предполагаемым должностям. Распространенной ошибкой в подборе персонала, при реализации компетентностного подхода, является концентрация внимания на объективных компетенциях, которые еще называют поверхностными. Это знания, умения, навыки, которыми обладает кандидат на должность. При этом зачастую игнорируются ценностные ориентиры кандидата, его желания и интересы.

Необходимо учитывать, что соответствие возможностей человека предполагаемой должности по результатам всевозможных исследований, не всегда становится гарантией его эффективной работы по причине несоответствия ценностей, личных качеств, желаний специфике деятельности. Таким образом, проанализировав знания и умения кандидата, его социальный опыт, возможности применять свои способности при выполнении конкретных задач, и дополнительно оценив личные желания и приоритеты и соответствие данных необходимому набору компетенций для должности, можно относительно точно гарантировать соответствие принимаемого сотрудника и высокую эффективность его работы.

После того, как модель компетенций построена, перед руководством встает проблема реализации оценки качества уже имеющегося персонала. Распространено мнение, что проверку соответствия персонала занимаемым должностям следует проводить только при приеме на работу. Ошибочность данного мнения обусловлена постоянными изменениями, которым неизбежно подвергается предприятие в целом, его структура, приоритетные направления, особенности деятельности и ее составляющие. Поскольку модель компетенций в процессе внедрения компетентностного подхода строится на соответствии политике и культуре предприятия, она так же нуждается в корректировке в соответствии с происходящими в окружающей среде изменениями. Необходим регулярный пересмотр выделенных компетенций и адаптация их под изменившиеся наборы функций сотрудников.

Иногда при планировании компетенций, составляющих модель, в рамках каждой компетенции намечаются соответствующие уровни, демонстрирующие стадию развития человека, в рамках отдельно взятого качественного признака. Обычно выделяют начальный уровень, средний и высший. Также для этих целей разрабатываются шкалы компетенций. Наличие таких уровней позволяет не только определить соответствие сотрудника занимаемой им должности, но и проследить его развитие, что играет важную роль в условиях непрерывной необходимости поддержки и повышения конкурентоспособности, как персонала, так и предприятия в целом. Повышение уровня компетентности сотрудника осуществляется, главным образом, через организацию обучения. Необходимость в обучении касается как вновь принятых, так и давно работающих на предприятии сотрудников. Переход от «знаниевого» подхода, для которого характерно использование семинаров, курсов повышения квалификации и т. д., к компетентностному предполагает пересмотр статей расходов в сфере повышения качества персонала предприятия. Реализация компетентностного подхода предполагает индивидуальный подход к оценке и необходимости обучения каждого сотрудника, для определения, какие именно компетенции нуждаются в развитии.

Необходимость такого подхода может продемонстрировать ряд примеров. Если человек обладает высокими мыслительными способностями, но не имеет необходимых знаний, то он при обучении самостоятельно приобретет нужные умения и навыки. Очевидно, что есть смысл вкладывать средства в обучение такого сотрудника, повышать уровень развития данных видов компетенций. Так же и сотрудник, по роду деятельности, связанный с непосредственным общением с клиентами и обладающий ограниченным набором средств коммуникации, но имеющий высокие показатели в знании ассортимента, будет более успешен при целенаправленном развитии его коммуникативной компетенции. И наоборот, если у сотрудника достаточно низкие мыслительные способности, они позволяют ему решать типовые задачи с небольшим объемом условий, действуя строго по заданному алгоритму. Для решения задач более высокого уровня сложности необходимо обучение работника конкретным способам и развитие навыков решения сложных аналитических задач, требующих самостоятельного определения условий, поиска нестандартных решений, которые вероятно, никогда не будут им решаться с необходимой эффективностью. Следовательно, выделять средства на развитие компетенций по данному направлению нецелесообразно. Таким образом, реализация компетентностного подхода в планировании обучения персонала позволяет рационально распределять выделяемые денежные средства [2].

Выявленные проблемы и их концептуальные решения были рассмотрены, прежде всего, с точки зрения организации, внедряющей в корпоративную политику идеи компетентностного подхода. Но стоит помнить, что его качественная реализация требует рассмотрения всех заинтересованных субъектов. Следовательно, необходимо рассмотрение проблем с точки зрения потенциальных сотрудников, как обладателей индивидуальных наборов компетенций.

Компетентностный подход, применяемый в целях обеспечения рынка труда потенциальными работниками, активно внедряется в образовательный процесс различных учреждений от детских садов до высших учебных заведений. Процессы, направленные на образование обучаемого, характеризуются ориентацией на развитие определенных компетенций, что кардинально отличает компетентностный подход от предыдущих парадигм образования, ориентированных на приобретение обучаемыми соответствующих квалификаций [5]. Приобретение квалификации и получение диплома, подтверждающего наличие определенных знаний, в таком подходе предполагает успешное трудоустройство на соответствующую знаниям должность. С учетом компетентностного подхода данный процесс усложняется. Согласно этому, успешное трудоустройство предполагает не только соответствие по знаниям, но и по возможности их применить. Российские вузы обеспечивают необходимый уровень

знаний в различных областях человеческой деятельности, но приобретение выпускником опыта в «реальных условиях» по-прежнему остается проблематичным. Это предполагает отсутствие у потенциальных сотрудников сведений о том, какие компетенции, и на каком уровне, в период обучения они могут развить, чтобы в будущем стать востребованным специалистом на рынке труда. Именно поэтому в рамках компетентностного подхода, как в образовании, так и в управлении персоналом на предприятии, важно существование организованного взаимодействия учебных заведений, как источников человеческого капитала, и предприятий, как потенциальных работодателей. В большинстве вузов страны такое взаимодействие достаточно развито, и вчерашние выпускники имеют возможность устроиться на работу в сотрудничающие с их учебным заведением организации. Для того чтобы трудоустройство проходило успешнее, возможно реализовать данное взаимодействие с точки зрения компетентностного подхода с помощью информационных технологий.

В Национальном исследовательском Томском политехническом университете был реализован программный комплекс оценки компетентности студентов ИТ-специальностей в соответствии с действующими «Профессиональными стандартами в области информационных технологий» и Государственными образовательными стандартами третьего поколения. В данной системе представлены психологические тесты, позволяющие автоматически в режиме «онлайн» получить сведения о психологическом соответствии студента потенциальной должности. Также представлена подсистема «Анализ компетенций», где реализованы технологии экспертного оценивания. В данной подсистеме оценивается не только уровень знаний и навыков студента, но и мотивация, творческий потенциал, качества и особенности личности. Система внедрена в опытную эксплуатацию [6].

Успешный опыт внедрения программного комплекса можно применить в реализации компетентностного подхода во взаимодействии потенциальных сотрудников и работодателей, если, во-первых, спроектировать подобные системы для всех остальных специальностей, и, во-вторых, организовать общее пространство, с помощью, к примеру, веб-технологий, на основе программного функционала разграничения прав доступа ролей сотрудника и работодателя. Таким образом, в результате прохождения тестирования экспертное заключение будет доступно не только проходящему тесты, но и работодателю, заинтересованному в принятии на работу человека, обладающего заданным набором компетенций. Реализация подобного функционала позволит решить ряд проблем, общих для предприятия и потенциального сотрудника. Анализ, проводимый системой, и его результаты предоставят возможность в ускоренном режиме обеспечить успешный подбор персонала с необходимым набором компетенций, гарантирующих качественное выполнение должностных обязанностей.

Внедрение компетентностного подхода как с точки зрения образования, так и с точки зрения управления персоналом обуславливает наличие множества факторов, делающих реализацию его идей достаточно проблематичной. Необходимо разрабатывать множество новых решений, позволяющих учитывать объективные и субъективные факторы формирования компетенций в период обучения и повышение уровня их качества в период осуществления практической деятельности на предприятиях. Тем не менее, некоторая сложность решения рассмотренных в статье проблем компенсируется достижением необходимого качества персонала предприятия, от которого напрямую зависит эффективность предприятия и его конкурентоспособность на целевых рынках.

#### *Литература*

1. Чуланова О. Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // Интернет-журнал «Науковедение», 2013. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf>.
2. Агеева Н. А. Как разработать модель технических компетенций // Кадровое дело. 2004. № 11. С. 12–14.
3. Самара Н. В., Осетрова Н. В., Красностанова М. В. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. М.: Вершина, 2007.
4. Титарев Л. Г., Тихонов А. Н. Модели непрерывного профессионального образования на основе компетентностного подхода // Прикладная информатика. 2006. № 4. С. 15–17.
5. Иванова Е. О. Компетентностный подход в соотношении со знаниево-ориентированным и культурологическим // Интернет-журнал «Эйдос». 2007. URL: <http://www.eidos.ru/journal/2007/0930-23.htm>.
6. Берестнева О. Г., Шкатова Г. И., Будаева Н. Д. Программный комплекс оценки компетентности студентов ИТ-специальностей // Электронный журнал «Современные проблемы науки и образования». 2013. № 2. URL: <http://www.science-education.ru/108#7>.