

О.В. Герасименко, М.К. Лайхо

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

O. Gerasimenko, M. Laiho. Competence-based approach in personnel assessment as a factor in improving its effectiveness

Аннотация. В статье исследуется применение компетентностного подхода в оценке персонала. Рассматриваются теоретические основы компетентностного подхода, его цели, преимущества использования, а также рекомендации по внедрению. Также представлен анализ влияния компетентностного подхода на повышение общей эффективности системы оценки персонала. Результаты исследования обосновывают целесообразность внедрения системы оценки персонала, основанной на компетентностном подходе.

Ключевые слова: компетенции, методы оценки компетенций, компетентностный подход, оценка персонала, управление персоналом, эффективность организации.

Контактная информация: 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д.21;
e-mail: gerasimenkoov1976@yandex.ru

Abstract. The article investigates the application of competence approach in personnel assessment. The theoretical foundations of the competence-based approach, its aims, advantages of its use, as well as recommendations for implementation are considered. It also analyses the impact of the competency-based approach on improving the overall effectiveness of the personnel appraisal system is also presented. The results of the study substantiate the feasibility of implementing the methodology of personnel assessment by competences.

Keywords: competences, competence assessment methods, competence-based approach personnel assessment, personnel management, organization effectiveness.

Contact information: 191023, St. Petersburg, Sadovaya st., 21;
e-mail: gerasimenkoov1976@yandex.ru

Понятие «компетенция» впервые появилось в 1959 году благодаря работе психолога Роберта Уайта под названием «Motivation reconsidered: the concept of competence». В статье термин использовался для обозначения способности человека эффективно взаимодействовать с окружающей его средой [3].

В научный же оборот данный термин был введен в 1973 году Дэвидом МакКлелландом (David C. McClelland), в контексте изучения социальных закономерностей в человеческом поведении [2].

Компетенция (от лат. *competere*) определяется как: свойство личности применять имеющиеся у нее знания и умения в своей практической деятельности.

При изучении понятия «компетенция работника» применяются три основных подхода, а именно: американский, европейский и российский.

1. Американский подход (поведенческий подход). В этом подходе компетенции определяются как описание необходимого поведения сотрудника, за счет которого тот способен достигнуть наибольшей результативности в работе. Основоположниками

Герасименко Ольга Владимировна - кандидат педагогических наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Лайхо Мария Катарина – студент Санкт-Петербургского государственного экономического университета
O. Gerasimenko - Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, St. Petersburg State University of Economics

M. Laiho - Student, St. Petersburg State University of Economics

© Герасименко О.В., Лайхо М.К., 2024

американской школы являются такие авторы, как Дэвид МакКлеелланд, Ричард Бояцис, Лайл Спенсер, Сайн Спенсер, Ричард Лепсингер и другие [4;10].

2. Европейский подход. Здесь компетенции определены как описание проявления компетенций в поведении при выполнении конкретных рабочих задач при достижении образа результата. Фокус при данном подходе ставится на соответствии действий сотрудника существующим стандартам организации. К европейскому подходу относят: французскую школу (многомерный подход), английскую школу (функциональный подход) и немецкую школу (целостный подход). Исследователями школ европейского подхода стали: Грэм Читхэм, Джефф Чиверс, Роберт Штейнер, а также Боб Мансфилд и др. [1].

3. Российский подход. В отечественной трактовке концепция компетентностного подхода в управлении персоналом приобрела свою уникальную специфику, которая сформировалась под воздействием как зарубежных школ, так и существующих национальных традиций и научных подходов, сложившихся в российской управленческой среде. Компетенции выступают как профессиональные и личностные характеристики сотрудника, которые необходимы для успешной деятельности. К авторам, исследовавшим российскую школу компетентностного подхода, относятся: Н.Н. Богдан, А.А. Вербицкий, И. А. Зимняя, А.К. Маркова, А.М. Новиков, Л.Г. Смышляева, А.В. Хуторской и др. [5;9].

Такие подходы к понятию «компетенция работника» позволяют применять различные методы определения и измерения компетенций, отражая при этом особенности и акценты в трактовке сущности компетентности с точки зрения как американской, так и европейской школ управления персоналом. При сравнении данных подходов, можно обозначить, что европейский подход определяет минимальный стандарт поведения работника, а американский направлен на поиск способов достижения максимальной эффективности, посредством измерения и анализа компетенций. Российский подход сочетает в себе элементы методик как европейских, так и американских школ, однако их практическое применение адаптируется к отечественной специфике. На сегодняшний день компании стремятся использовать именно российский подход ввиду того, что он в большей степени ориентирован на учет особенностей российского рынка труда, культурных обычаев и требований законодательства.

Применение компетентностного подхода позволяет дать ответ на следующий вопрос: как в нестабильных условиях внешней среды, не только поддерживать достигнутый уровень благосостояния организации, но также и способствовать его повышению. А одним из главных преимуществ компетентностного подхода является то, что он позволяет в полной мере отразить необходимый набор компетенций, которыми должен обладать сотрудник.

Таким образом, внедрение компетентностного подхода будет способствовать формированию основы для разработки качественной системы оценки персонала, что также в дальнейшем скажется на повышении общей производительности компании в целом [9]. Интеграция компетентностного подхода в такие процессы как найм, развитие, обучение персонала и др., позволит в полной мере воспользоваться преимуществами данной методики, что также непременно повлияет на качество управления человеческим капиталом в компании.

По мнению А.Я. Кибанова, Д.К. Захарова и И.А. Федоровой, «оценка персонала – это управленческая технология, направленная на достижение целей компании и реализацию ее стратегии, а также на повышение эффективности деятельности организации по основным функциям управления» [6]. Оценка персонала в соответствии с компетентностным подходом, основана на систематической и объективной оценке компетенций сотрудников и их соответствия требованиям должности или задачам. По результатам оценки возможно составление индивидуального плана развития для того, чтобы развить выявленные «зоны роста» в компетенциях сотрудников.

Кроме того, проведение оценки требуется в случаях, когда компания заинтересована в следующих мероприятиях:

1. Формирование кадрового резерва, выявление потенциала сотрудников и его развитие;
2. Проведение оценки компетенций и потенциала кандидатов при найме с целью определения соответствия заявленному профилю компетенций;
3. Проведение оценки совокупных результатов деятельности персонала и компании в целом;
4. Выявление сильных сторон и «зон роста» сотрудников для дальнейшего развития.

Ситуация на рынке в последние годы отличается высокой волатильностью, что, в свою очередь, влияет на изменение целей компаний. В зависимости от изменений, которые претерпели цели компании, меняются и методики оценки.

Важно отметить преимущества оценки персонала по компетенциям:

1. **Объективность:** Компетентностный подход позволяет наиболее полно и объективно замеры компетенции и навыки сотрудников на основе конкретных критериев.
2. **Фокус на конкретные результаты:** Оценка базируется на достижениях и результатах работы, что также способствует более точной оценке профессиональных компетенций сотрудников.
3. **Повышение эффективности обучения и развития персонала:** Программы обучения разрабатываются с учетом индивидуальных характеристик сотрудников, которые были выявлены в ходе оценки, что способствует таргетированному воздействию на «зоны развития».
4. **Установление четких стандартов выполнения работы:** Формирование модели компетенций позволяет обозначить требуемый компанией набор умений и навыков, которыми должен обладать сотрудник для эффективного выполнения поставленных задач.

Таким образом, можно обозначить, что применение оценки, которая основана на данном подходе, будет способствовать наиболее продуктивному функционированию организации.

Главное же отличие оценки на основе компетентностного подхода от традиционной оценки заключается в том, что оцениваются не только количественные показатели, например, такие как производительность, норма выработки и тд., а его профессиональные и личностные компетенции, например, гибкость, лидерские и коммуникативные навыки, аналитическое мышление и др.

При начальной разработке методики оценивания персонала, крайне важно, чтобы система оценки соответствовала требованиям объективности и прозрачности. Для этого необходимо установление четких критериев оценки работы сотрудника, которые будут разработаны специально для каждой должности. Эти критерии должны соответствовать определенным требованиям, например, таким как достижимость, объективность, прозрачность, обоснованность, информативность, соответствие содержанию работы, понятность, динамичность и др. Данные критерии позволяют обеспечить максимальное соответствие методики оценки организационным требованиям.

Для проведения оценки могут использоваться различные инструменты, каждый из которых позволяет получить данные о проявляемых компетенциях, например, могут использоваться разные группы методов, с разными инструментами, такими как: анкеты, профессиональные опросники, деловые игры, наблюдение и др. (рисунок 1). Выбор инструмента будет обусловлен тем, какую именно конкретно компетенцию необходимо проверить. Чаще всего в оценке используются сразу несколько инструментов.

Инструменты оценки по компетенциям	Психодиагностические методы (профессиональные тесты, личностные и мотивационные опросники, психофизиологические методы)
	Оценка на рабочем месте (наблюдение, супервизии)
	Симуляционные методы (деловые игры, ассесмент-центр, решение кейсов)
	Глубинные методы (индивидуальные беседы, интервью по компетенциям)
	Метод оценки 360 градусов

Рисунок 1. Инструменты оценки по компетенциям

Проведение оценки персонала по компетенциям предполагает следующие этапы, которые будут способствовать ее успешной реализации (рисунок 2).



Рисунок 2. Этапы проведения оценки по компетенциям

В конечном итоге проведение оценки по компетенциям предполагает создание индивидуального плана развития, который будет отражать ключевые мероприятия, которые необходимо будет посетить сотруднику, чтобы развить или повысить те компетенции, уровень которых в ходе оценки были определён как недостаточный.

Кроме того, формирование оценки на основе компетентностного подхода позволяет организации достигать стратегических целей, поскольку позволяет привести в соответствие с ними все ключевые процессы управления персоналом (рисунок 3). Помимо данного аспекта, важно отметить, что оценка по компетенциями также влияет на общую

эффективность организации, поскольку позволяет выявить потенциал персонала в соответствии с текущими потребностями организации. Это, в свою очередь, позволяет оптимизировать процессы подбора персонала, обучения и развития, что также способствует увеличению совокупной производительности труда, а также качества выпускаемой продукции или оказываемых услуг в целом.

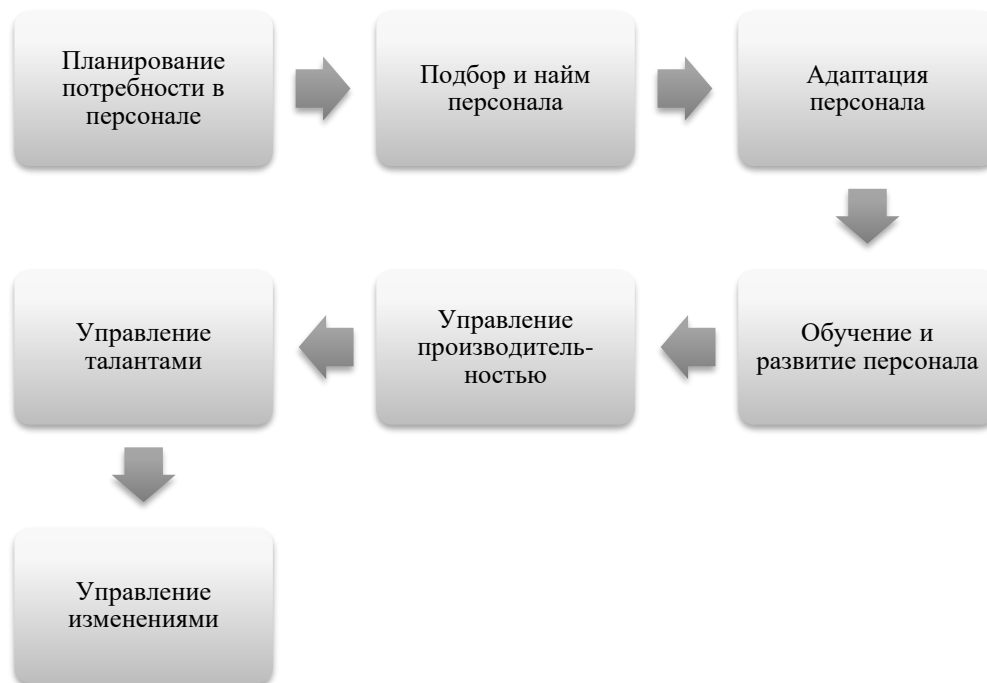


Рисунок 3. Процессы управления персоналом

Таким образом, проведение оценки персонала по компетенциям способствует стратегическому развитию компании, поскольку напрямую влияет на ключевые управленческие процессы, совершенствуя и их, что в свою очередь ведет к повышению благосостояния предприятия.

Для того, чтобы внедрение методики оценивания прошло наиболее эффективно, можем предложить следующие рекомендации:

1. Тщательное изучение методики компетентностного подхода способствует более детальному пониманию ее ключевых аспектов.
2. Также важно еще до этапа разработки методики установить объективные и достижимые цели, к которым стремится компания.
3. Поэтапное внедрение методики позволит сотрудникам осознать важность и действенность оценки для компании.
4. Важно соблюдать все заявленные принципы оценки, такие как объективность, прозрачность, достижимость, обоснованность, информативность, соответствие содержанию работы, понятность, динамичность и др.

Учет приведенных рекомендаций позволит внедрить оценку на основе компетентностного подхода наиболее успешно.

Также важно рассмотрение наиболее успешных кейсов компаний, которые внедрили компетентностный подход в оценку персонала. На основе их опыта, можно выявить эффективные практики и стратегии, которые помогли им достичь успеха.

Российская компания «СберБанк» является одной из самых крупнейших финансовых организаций. Около десяти лет назад «СберБанк» одним из первых внедрил компетентностный подход в оценку персонала через разработку своей собственной модели

компетенций, которая позволяет определить необходимые навыки и компетенции для каждой должности. Ее используют при разработке оценочных мероприятий, как для оценки персонала внутри компании, так и при анализе компетенций кандидатов в процессе отбора.

Модель компетенций «СберБанка» состоит из трех блоков, каждый из которых содержит смысловые компетенции, которыми должен владеть сотрудник (рисунок 4) [7].

<i>Модель компетенций компании «СберБанк»</i>		
Я ЛИДЕР Инновационность и digital-навыки Системное мышление и решение проблем Управление собой	МЫ КОМАНДА Развитие команд и сотрудничество Управление результатом и ответственность	ВСЕ ДЛЯ КЛИЕНТА Клиентоцентричность

Рисунок 4. Модель компетенций компании «СберБанк»

В этой модели учитываются как профессиональные технические навыки, так и «мягкие навыки», например, такие как умение работать в команде, лидерские способности и т.д.

Посредством оценки сотрудников по указанной модели компанией были составлены индивидуальные планы развития, ориентированные на достижение стратегических целей. Кроме того, использование модели компетенций в «Сбербанке» позволяет решить следующие задачи:

1. Повышает адаптивность сотрудников к изменяющимся рыночным условиям и требованиям отрасли;
2. Помогает в создании индивидуальных планов развития и обучения с учетом специфических потребностей каждого сотрудника;
3. Стимулирует развитие компетенций, необходимых для реализации стратегических целей банка.

Для компании «СберБанк» применение оценки по компетенциям стало основой для формирования качественного процесса развития своих работников.

Следующим успешным примером применения компетентностного подхода в оценку можно назвать опыт IT-компании Нмаркет.ПРО, которая является оказывает услуги по онлайн-бронированию новостроек.

Одним из приоритетных направлений для компании является — достижение стабильного экономического роста, повышение конкурентоспособности и уровня удовлетворенности клиентов, а также обеспечение условий для долгосрочного успеха. Ввиду этого, компания заинтересована в том, чтобы трудоустраивать тех сотрудников, чьи профессиональные навыки будут на высоком уровне.

Для оптимизации данного процесса, год назад, «Нмаркет.ПРО» внедрила компетентностную систему оценки сотрудников. Для этого компания разработала модель компетенций, которая в свою очередь соответствует основным ценностям «Нмаркет.ПРО», а именно: WOW-сервис, профессионализм, скорость, создаем то, чего нет, честность и открытость.

Модель компетенций компании состоит из шести основных блоков, каждый из которых содержит перечень необходимых компетенций (рисунок 5).

Вдохновляющий командный лидер: гибкость и адаптивность, доверие, отстаивание интересов компании и команды, управление мотивацией.

Иновативность: внедрение, генерация идей.

Кросс-полезность: эффективная командная работа, эффективная коммуникация.

Ответственность за результат: реализация, умение идти на риск и нести ответственность.

Системный менеджмент: анализ, контроль, мотивация, организация, планирование, постановка целей, развитие сотрудников, управление командой.

Экспертиза и системное видение: профессиональное выполнение функционала в рамках своей позиции, системное мышление.

Рисунок 5. Модель компетенций компании «Нмаркет.ПРО»

Несмотря на то, что Нмаркет.ПРО начал использовать оценку компетенций не так давно, ее применение позволило компании в кратчайшие сроки повысить не только финансовые показатели, такие как выручка, общий объем продаж, маржинальность, но и значительно увеличить производительность труда.

В обоих случаях, компании значительно повысили свою производительность за счет использования оценки по компетенциям, что говорит о том, что разработка моделей оценки по компетенциям является крайне действенным способом не только повысить общую эффективность компании, но также и улучшить процесс подбора и развития персонала.

Компетентностный подход в оценке персонала способствует более объективной и релевантной оценке качественных и количественных аспектов производительности сотрудников. Правильная реализация и внедрение этого подхода может значительно повысить эффективность оценки персонала, помогая определить критически важные области для дальнейшего развития и улучшения работоспособности рабочей силы организации.

Литература

1. Cheetham, G., & Chivers, G. (1998). The reflective (and competent) practitioners: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, vol. 22 (n° 7), 267-276.
2. McClelland D. C. Testing for competence rather than for intelligence // *American Psychologist*. 1973. Vol. 28. № 1. P. 1–14.
3. White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297–333.
4. Бояцис Р. Компетентный менеджер: Модель эффективной работы. М.: НИРО, 2008.
5. Вербицкий А.А. Контекстное обучение в компетентностном подходе [Текст] / А.А. Вербицкий // *Высшее образование в России*. – 2006. – № 11. – С. 39–46.
6. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала : учеб.- практ. пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, И.А. Федорова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2015. – 80 с.
7. Модель компетенций сотрудников Сбербанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://unqn.ru/port/sberbank/> (дата обращения: 28.12.2023).
8. Молодцова Э.Б. Оценка персонала : учебное пособие / Э.Б.Молодцова, В.К.Потемкин, В.С.Тестова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Санкт-Петербургский гос. экономический ун-т, Кафедра упр. Персоналом. —Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2017. — 375 с.
9. Смышляева, Л.Г. Компетентностный подход как теоретико-методологическая основа модернизации системы профессиональной подготовки // *Философия образования*. – 2011. – № 6(39). – С. 174–181.
10. Спенсер-мл., Л.М. Компетенции на работе [Текст] / Л.М. Спенсер-мл., С.М. Спенсер / Пер. с англ. – М: НИРО, 2005. – 384 с.
11. Уиддет, С. Руководство по компетенциям [Текст] / С. Уиддет, С. Холлифорд / пер. с англ. – М.: НИРО, 2003. – 228 с.