

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ДЛЯ ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА

М.Г. Чукова

mur2iksoon753@mail.ru

РГСУ, Москва, Российская Федерация

---

### Аннотация

*Рассмотрен компетентностный подход как средство, которое позволяет связать обучение персонала со стратегией развития организации и повысить эффективность бюджетирования и планирования расходов на обучение*

### Ключевые слова

*Компетентностный подход, оценка персонала, обучение персонала, обучение по компетенциям, потребность в обучении*

Поступила в редакцию 06.03.2017

© МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2017

---

Обучение персонала способствует повышению конкурентоспособности организации за счет увеличения стоимости человеческого капитала. Однако системное обучение персонала требует значительных вложений. Отдача от этих инвестиций тем выше, чем грамотнее продуман этап планирования потребности в обучении и чем больше цели обучения соответствуют стратегии организации.

Актуальность использования компетентностного подхода для оценки потребности в обучении персонала связана одновременно с несколькими существующими тенденциями.

Во-первых, в последнее десятилетие усиливается активное и всестороннее изучение компетенций и составления профилей и карт компетенций. Фундаментальным трудом в этой области по-прежнему является работа [1]. Для российского бизнеса эта тенденция актуальна, так как впоследствии долгого перехода на рыночную экономику в настоящий момент формируются требования к квалификации руководящего персонала [2, 3]. Поэтому в последнее десятилетие проводится всестороннее изучение и формулирование компетенций руководителей всех уровней.

Во-вторых, применение (или его отголоски) компетентностного подхода в обучении сотрудников можно обнаружить практически в каждой компании [4]. В таких обстоятельствах важно проявить методологическую точность, конкретизировав нюансы использования компетенций в качестве критериев эффективности обучения: даже самый грамотный в теории подход не будет эффективным, если в бизнес-практике он применяется неверно.

В целом можно выделить два основополагающих направления трактовки компетенций. При первой трактовке компетенции определяются как «способность менеджера действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации» [5]. При второй трактовке применяется поведенческий под-

ход, и компетенции рассматривают как определенный набор характеристик индивида: «Компетенция — это основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться высоких результатов в работе» [5]. С. Уиддетт и С. Холлифорд ограничивают компетенции рамками организации и считают, что компетенция есть поведение, демонстрируемое человеком в процессе эффективного выполнения задач в пределах конкретной организации [5]. Р. Бояцис, напротив, не ограничивает понятие компетенции рамками организации, говоря о том, что компетенции причинно связаны с эффективной работой индивида в целом [6]. Аналогичного мнения придерживаются Л.М. Спенсер-мл. и С.М. Спенсер, считая компетенцию индивидуальной характеристикой индивида, которая показывает степень эффективности его трудового поведения [1]. В российской методологической парадигме обычно при определении понятия «компетенция» оперируют триадой «знания — умения — навыки» [3, 4, 7].

Применение компетентностного подхода позволяет создать методологию для объединения различных областей управления персоналом в эффективный отлаженный бизнес-процесс, целью которого является повышение стоимости человеческого капитала организации. Так, с внедрением в организации компетентностного подхода появляются единые основания для оценки эффективности подбора, расстановки, адаптации, обучения, ротации, аттестации, развития, мотивации и стимулирования персонала, стратегического HR-менеджмента, формирования кадрового резерва.

За счет внедрения унифицированных процедур и критериев оценки сотрудников с помощью компетентностного подхода можно объединить разные отдельные процессы в единый бизнес-процесс управления персоналом. Также компетентностный подход облегчает и делает более объективной оценку персонала на всех этапах, за счет чего каждый процесс протекает результативнее, а при их слаженном взаимодействии образуется синергетический эффект [7]. В частности, компетентностный подход используется для определения потребности в обучении персонала.

Однако при всей универсальности методологического аппарата компетентностного подхода различают его применение в подборе персонала и при оценке деятельности сотрудников: при подборе кандидатов на работу применяют минимально допустимые уровни компетенций [8], а при оценке профессиональных качеств опытного персонала для определения потребности в обучении — компетентностные профили идеальных сотрудников на данной должности и вышестоящих должностях.

Определение потребности в обучении персонала является одним из этапов реализации процесса развития сотрудников в компании. О.В. Нестерова предлагает представлять процесс обучения циклически [9]. Проанализировав работы по теории и методам обучения персонала можно схематично изобразить цикл обучения в современной организации (рис. 1).



Рис. 1. Цикличный процесс обучения

А.Р. Алавердов представляет цикл обучения более крупными блоками и включает в него (согласно основным функциям менеджмента) планирование, организацию, мотивацию, контроль [10]. При реализации процесса обучения на основе компетентностного подхода схема видоизменяется, как показано на рис. 2.

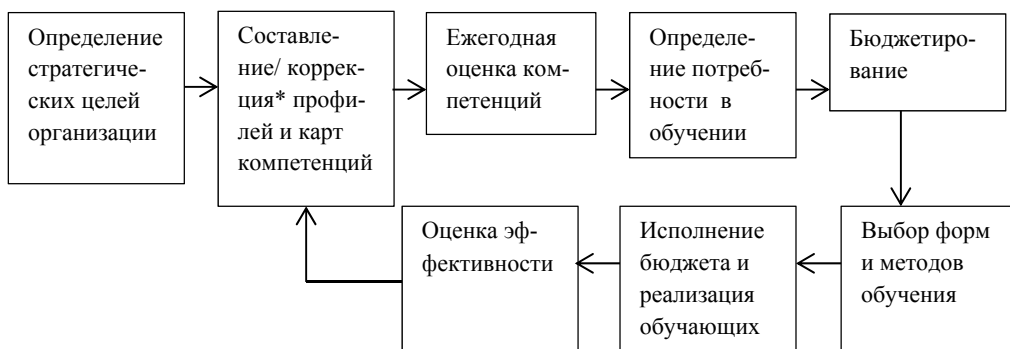


Рис. 2. Цикличный процесс обучения на базе системного подхода (составлено автором)

Иными словами, если система обучения основана на компетентностном подходе управления персоналом, то она изначально исходит из стратегических целей организации, которые воплощаются в компетентностных профилях и картах. При такой организации оценка потребности в обучении представляется более точной и количественно измеримой [11, 12].

Рассмотрим особенности определения потребности в обучении в рамках системы обучения, основанной на компетентностном подходе, в российских организациях.

С целью изучения особенностей российской практики применения компетентностного подхода для процесса обучения персонала проведено эмпирическое исследование на базе 30 организаций малого и среднего предпринимательства с численностью до 500 сотрудников. Был использован метод анкетирования на основе методики, разработанной О.Л. Чулановой (анкета «Применение компетентностного подхода в организации») [13].

Результаты исследования свидетельствуют о том, что 45 % компаний, принявших участие в анкетировании, так или иначе применяют компетентностный подход в управлении персоналом, а еще 10 % компаний планируют его внедрение. Из числа организаций, уже внедривших компетентностный подход, 39 % разрабатывали модели и профили полностью самостоятельно, 61 % компаний к процессу разработки частично или полностью привлекали внешних консультантов. Распределение процессов, в рамках которых задействован компетентностный подход, выглядит следующим образом:

- подбор персонала — 6 компаний, 33 % от числа компаний, применяющих компетентностный подход;
- оценка персонала и/или аттестация персонала — 18 компаний, 100 %;
- формирование кадрового резерва и развитие персонала — 10 компаний, 56 %;
- обучение персонала — 10 компаний, 56 %;
- ротация кадров — 0 компаний, 0 %;
- формирование корпоративной культуры — 0 компаний, 0 %;
- мотивация персонала — 11 компаний, 61 %.

Таким образом, в обучении персонала компетентностный подход применяется достаточно часто. При этом процессы обучения и развития персонала, а также формирования резерва кадров оказываются тесно взаимосвязаны.

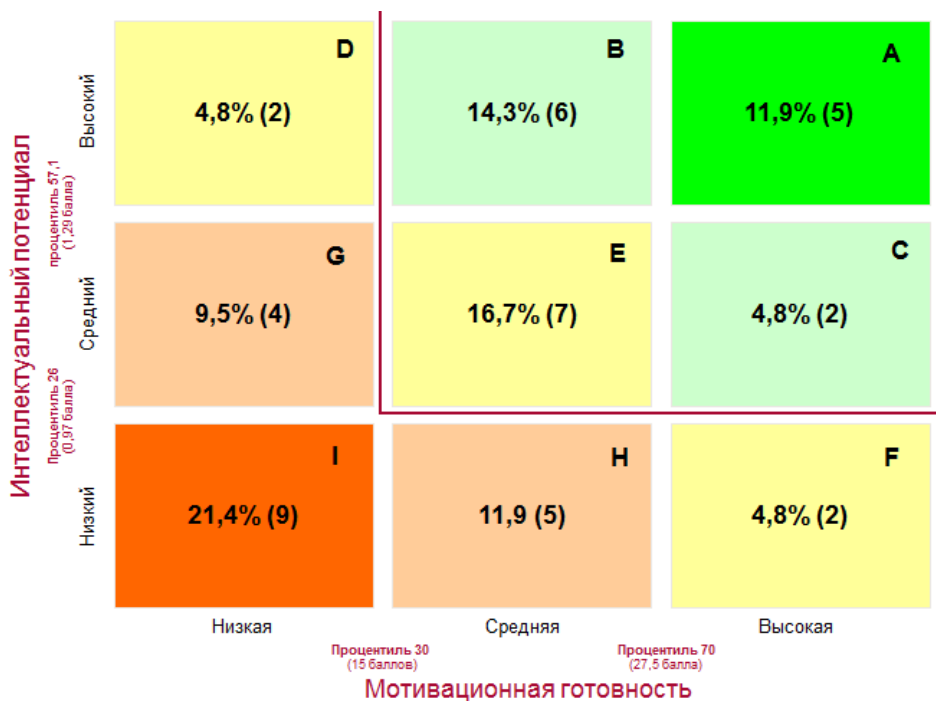
Подавляющее большинство компаний (более 90 %) считают компетентностный подход эффективным при управлении персоналом. Менее 10 % компаний полагают, что компетентностный подход требует доработки, однако связывают это именно с разработками своей фирмы, которые требуют частичной коррекции.

Проведенный анализ российской бизнес-практики в области организации обучения позволяет выделить два способа определения потребности в обучении в компаниях, где реализован компетентностный подход к управлению персоналом:

- посредством постоянно действующей программы кадрового резерва на основе оценки компетенций и других факторов;
- исключительно на основе оценки компетенций.

Первый способ встречается наиболее часто. Проиллюстрируем его на примере ПАО «Сибур Холдинг». В компании обучение персонала тесно взаимосвязано с программой кадрового резерва. Обучение (не адаптационное) проходят исключительно те сотрудники, которые попадают в кадровый резерв. Соответственно, планируется обучение на основе следующих показателей: количество резервистов в будущем году и степень развития у них ключевых компетенций.

Критериями попадания в кадровый резерв являются мотивационная готовность и интеллектуальный потенциал (уровень знаний). Все сотрудники распределяются по итогам года по квадрантам (рис. 3).



**Рис. 3.** Критерии включения в кадровый резерв ПАО «Сибур Холдинг»  
(Составлено по внутренней документации компании)

Затем сотрудники, попавшие в квадранты А, В, С, Е, проходят оценку по компетенциям. Компетенции оцениваются в ПАО «Сибур Холдинг» с применением личностного опросника 15FQ+ (Fifteen Factor Questionnaire+ Edition Form A (full)). Он основан на 15 личностных измерениях индивида. Именно эти измерения и получают оценку в ходе опроса. Если для оценки персонала важны все измерения, то для отбора в кадровый резерв особо значимы следующие шкалы:

- прагматизм — открытость к изменениям (шкала O);
- низкий уровень самодисциплины — высокий уровень самодисциплины (шкала C);
- низкий интерес к стратегическим задачам — высокий интерес к стратегическим задачам (шкала B);
- приспособление — доминантность (шкала fE);
- ориентация на построение отношений — ориентация на самодостаточность (шкала fQ2).

Таким образом, компетентностный подход является одним из инструментов при определении потребности в обучении — когда принимается решение, чему именно следует обучать.

Второй способ определения потребности в обучении подразумевает использование исключительно оценки по компетенциям. При этом обучение проходят все сотрудники организации, а программа кадрового резерва действует как бы

параллельно, отбирая лучших по результатам обучения для дальнейшего продвижения. Интересной в рамках этого способа является методологическая разработка отдела персонала ПАО «Сбербанк» [12]. В модели компетенций, разработанной ПАО «Сбербанк», разделяются линейный персонал и три уровня руководства: топ-менеджмент, менеджмент среднего звена, линейный менеджмент.

Компетенции руководства распределяются так, как показано в таблице.

*Таблица*

**Модель компетенций ПАО «Сбербанк» (менеджмент)**

Компетенция	Линейный менеджмент	Менеджмент среднего звена	Топ-менеджмент
Клиентоориентированность	Ориентация на клиента	Ориентация на клиента	Системное управление клиентоориентированностью
Саморазвитие	Саморазвитие	Саморазвитие	Саморазвитие
Инновационность	Инновационность	Инновационность	Инновационность
Ориентация на результат	Управленческая ответственность	Управленческая ответственность	Управленческая ответственность
Системное мышление	Системное мышление	Системное мышление	Стратегические мышление
Командность	Командность	Командность	Командность
Эффективная коммуникация	Убедительная коммуникация	Убедительная коммуникация	Построение отношений и влияние
Лидерство	Управление командой	Управление командой	Корпоративное лидерство
Организация работы	Управление исполнением	Управление эффективностью	Управление бизнесом

Как видно из представленной таблицы, для менеджеров разработано 9 ключевых компетенций. Для каждой компетенции в компании созданы свои методики определения уровня, а для коррекции — тренинги и обучающие мероприятия. Оценку по компетенциям ежегодно проходят все сотрудники компании. Схема обучения на следующий год составляется для всех сотрудников с учетом текущих уровней компетенций и планов компании на данного сотрудника (будет ли повышение).

Следует отметить, что определение потребности в обучении персонала на основании степени развития компетенций возможно только при системном подходе к обучению персонала.

Также важно уточнить, что достоверно определить потребность в обучении можно лишь при наличии эффективной модели компетенций, в которой учтены особенности конкретной организации.

На практике российские компании часто определяют потребность в обучении не только на основании компетентностного подхода. Такая практика, с од-

ной стороны, приводит к усложнению критериев оценки эффективности обучения и снижает прогнозируемость расходов на него, а с другой стороны, способствует экономии бюджета на оценку и обучение, что особенно важно в кризисные периоды, и позволяет более оперативно и гибко реагировать на изменения в стратегии или тактике компании.

Таким образом, грамотное применение компетентностного подхода для определения потребности в обучении персонала позволяет компании наиболее полно реализовать стратегические цели и максимально нарастить стоимость человеческого капитала.

## Литература

1. *Спенсер-мл. Л.М., Спенсер С.М.* Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы. М.: Изд-во ГИППО, 2010. 384 с.
2. *Андреева И.С., Данилов И.П.* Применение модели компетенции в управлении персоналом // Вестник Чувашского университета. 2014. № 1. С. 214–218.
3. *Андреева И.С., Данилов И.П.* Компетентностный подход в управлении персоналом как конкурентное преимущество предприятия // Вестник Чувашского университета. 2014. № 1. С. 218–224.
4. *Чуланова О.Л.* Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // Наукоеведение. 2013. № 5. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf> (дата обращения 09.01.2017).
5. *Уиддет С., Холлифорд С.* Руководство по компетенциям. М.: Изд-во ГИППО, 2003. 245 с.
6. *Boyatzis R.E.* The Competent Manager: A Model for Effective Performance. New York: John Wiley and Sons, 1982. 382 p.
7. *Митрофанова Е., Коновалова В., Белова О.* Компетентностный подход в управлении персоналом. М.: Проспект, 2014. 203 с.
8. *Синяева Л.П., Герасимова Е.А.* Компетентностный подход в подборе персонала // Концепт. 2013. Спецвыпуск № 4. ART 13534. URL: <http://e-koncept.ru/2013/13534.htm> (дата обращения 09.01.2017).
9. *Нестерова О.В.* Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации // Интернет-журнал «Наукоеведение». 2015. Т. 7. № 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/09EVN215.pdf> (дата обращения 09.01.2017).
10. *Алавердов А.Р.* Развитие человеческого капитала организации // Управление человеческими ресурсами организации. М.: МФПУ «Синергия», 2012. С. 509–560.
11. *Чуланова О.Л.* Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук. М., Всерос. центр уровня жизни, 2014. 339 с.
12. *Осовицкая Н.* HR-брендинг: Работа с поколением Y. СПб.: Питер, 2015. 304 с.

**Чукова Мария Геннадьевна** — магистр направления подготовки «Управление персоналом организации», РГСУ, Москва, Российская Федерация.

**Научный руководитель** — Н.В. Булей, канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом и кадровая политика», РГСУ, Москва, Российская Федерация.

## USE OF THE COMPETENCY-BASED APPROACH FOR ESTIMATING THE NEED FOR PERSONNEL TRAINING

M.G. Chukova

mur2iksoon753@mail.ru

Russian State Social University, Moscow, Russian Federation

### Abstract

*The study considers the competency-based approach as a tool that allows us to link the personnel training with the development strategy of the organization and improve the effectiveness of budgeting and planning the training costs*

### Keywords

*Competency-based approach, personnel assessment, personnel training, competence training, need for training*

© Bauman Moscow State Technical University, 2017

### References

- [1] Spenser-ml. L.M., Spenser S.M. Kompetentsii na rabote. Modeli maksimal'noy effektivnosti raboty [Competences at work. Models of maximum performance]. Moscow, GIPPO Publ., 2010. 384 p. (in Russ.).
- [2] Andreeva I.S., Danilov I.P. The role of personnel management in improvement of organization management. *Vestnik Chuvashskogo universiteta* [Bulletin of the Chuvash University], 2014, no. 1, pp. 214–218 (in Russ.).
- [3] Andreeva I.S., Danilov I.P. The role of personnel management in improvement of organization management. *Vestnik Chuvashskogo universiteta* [Bulletin of the Chuvash University], 2014, no. 1, pp. 218–224 (in Russ.).
- [4] Chulanova O.L. The concept of competence-based approach in human resource management. *Naukovedenie* [Science of science], 2013, no. 5. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf> (accessed 09.01.2017) (in Russ.).
- [5] Uiddet S., Kholiford S. Rukovodstvo po kompetentsiyam [Leadership competency]. Moscow, GIPPO Publ., 2003. 245 p. (in Russ.).
- [6] Boyatzis R.E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, John Wiley and Sons, 1982. 382 p.
- [7] Mitrofanova E., Konovalova V., Belova O. Kompetentnostnyy podkhod v upravlenii personalom [Competency approach in personnel management]. Moscow, Prospekt Publ., 2014. 203 p. (in Russ.).
- [8] Sinyaeva L.P., Gerasimova E.A. Competence approach in the selection of personnel. *Kontsept* [Concept], 2013, no. S4, ART 13534. URL: <http://e-koncept.ru/2013/13534.htm> (accessed 09.01.2017) (in Russ.).
- [9] Nesterova O.V. Staff training as a tool for implementing the strategic objectives of the organization. *Naukovedenie* [Science of science], 2015, vol. 7, no. 2. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/09EVN215.pdf> (accessed 09.01.2017) (in Russ.).
- [10] Alaverdov A.R. Razvitie chelovecheskogo kapitala organizatsii. Upravlenie chelovecheskimi resursami organizatsii [The development of human capital of the organization. Human resource management of the organization]. Moscow, MFPU «Sinergiya» Publ., 2012. Pp. 509–560 (in Russ.).
- [11] Chulanova O.L. Formirovanie i razvitie kompetentnostnogo podkhoda v rabote s personalom: teoriya, metodologiya, praktika. Diss. doct. ekon. nauk [The formation and develop-



ment of the competence approach in personnel work: theory, methodology, practice. Dr. econ. sci. diss.]. Moscow, 2014. 339 p. (in Russ.).

[12] Osovitskaya N. HR-branding: Rabota s pokoleniem Y [Employer branding: Work with generation Y]. Saint-Petersburg, Piter Publ., 2015. 304 p. (in Russ.).

**Chukova M.G.** — Master of training direction Personnel Management in the Organization, Russian State Social University, Moscow, Russian Federation.

**Scientific advisor** — N.V. Buley, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Professor of the Department of Human Resources Management and Personnel Policy, Russian State Social University, Moscow, Russian Federation.