

# Компетентностный подход

## Тема 15

СЫКТЫВКАРСКИЙ  
ЛЕСНОЙ  
ИНСТИТУТ



# Компетентностный подход

Считается, что основателем компетентностного подхода был Аристотель, который изучал возможности состояния человека, обозначаемого греческим *atepe* – «сила, которая развивалась и совершенствовалась до такой степени, что стала характерной чертой личности».

С 1958 г. начали использовать понятия «компетенция» и «компетентность».

Компетенция – совокупность полномочий, которыми обладают или должны обладать определенные органы и лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям.

Компетентность – знания, опыт в определенной области науки, деятельности, жизни

# Поведенческий подход: американская традиция

Поведенческий подход был разработан в США Дэвидом МакКлелландом и продолжен Ричардом Боятцисом.

В 1970-х гг. при приеме на работу в США и ряде других стран учитывали академические оценки претендентов и данные знаменитого теста на интеллект IQ.

В качестве альтернативы Д. МакКлелланд предложил компетентностный подход на базе использования термина «переменные компетенции», который был представлен еще в 1959 г. компанией White для описания качеств личности, определяющих «превосходное» исполнение работы.

# Поведенческий подход: американская традиция

Компетентность была определена как эффективное взаимодействие человека с окружающей средой.

Подход, разработанный Д. МакКлелландом и Р. Боятцисом, делал особый акцент на эффективной работе и был ориентирован на поиск поведения, которым не обладал среднестатистический руководитель. Другими словами, они были заинтересованы в дифференциации поведения.

По мнению авторов, компетенции охватывают навыки и свойства, расположенные вне когнитивных способностей, являясь в большей степени поведенческими характеристиками, могут быть сформированы через обучение и развитие.

# Практика использования компетентностного подхода

Идеи Д. МакКлелланда были апробированы при подборе сотрудников для Дипломатической информационной службы по заказу Государственного Департамента США. Успех метода оказался убедителен настолько, что в 1979 г. Американская ассоциация менеджмента (АМА) выделила пять кластеров компетенций, связанных с эффективным поведением менеджеров.

Эти результаты побудили Американскую ассоциацию колледжей и школ бизнеса (AACSB) продвигать компетентностный подход в бизнес школах.

# Практика использования компетентностного подхода

В 1982 г. Р. Боятцис, проведя исследование 2 тыс. менеджеров, занимающих 41 должность, предложил интегрированную модель менеджерских компетенций, которая объясняет взаимосвязь этих особенностей и их отношений как с функциями управления, так и с внутренней организационной средой.

Р. Боятцис установил четкое определение понятия «компетенция» - это основная характеристика человека, которая причинно связана с эффективной работой.

В компетенцию могут входить мотивы, особенности, навыки, видение себя и социальная роль, а также знания, все эти характеристики образуют определенную иерархию. Каждая из них может существовать на разных уровнях: мотивы и особенности могут находиться на бессознательном уровне, видение себя и социальная роль – на уровне сознания, навыки – на поведенческом, а умения оказывают влияние на все другие составляющие

# Практика использования компетентностного подхода

Р. Боятцисом составлен список из 19 компетенций руководителя, 12 из которых определены как дифференцирующие, 7 – как пороговые компетенции.

Таким образом, компетентностный подход получил общественное признание и стал рассматриваться как один из наиболее перспективных подходов HR-менеджмента.

В дальнейшем компетентностный подход развивался с точки зрения возможностей его практического применения. В течение 20 лет свыше 100 исследователей предложили 286 моделей компетенций.

# Практика использования компетентностного подхода

В 1993 г. Лил и Сайн Спенсеры подвели итоги 20-летнему исследованию компетенций на основе методологии МакКлелланда и Боятциса.

Компетенция стала трактоваться как «..любая индивидуальная особенность, которая может быть измерена или подсчитана, надежна и способна дифференцировать «превосходных» и «средних» исполнителей или эффективных и неэффективных».

Была предложена новая структура компетенций, включающая когнитивные поведенческие компоненты. Было установлено около 760 видов поведения. Разработан словарь из 360 индикаторов, определяющих 21 компетенцию, а также проанализированы примеры использования компетентностного подхода в различных HR-практиках.

# Практика использования компетентностного подхода

- В 1970 -1980-х гг. американские работодатели и транснациональные корпорации взяли на себя инициативу в составлении списков компетенций в рамках своих организаций.
- С конца 1990-х гг. HR-менеджмент на основе компетенций стал широко распространенным явлением в США, особенно в отношении к лидерству, а также в отборе, удержании и вознаграждении персонала.
- В настоящее время в рамках преобладающего поведенческого подхода многие концепции компетенций теперь включают знания и навыки наряду с отношениями, способностями и личностными особенностями.

## Функциональный подход (Великобритания)

В это же время идут активные исследования в Великобритании и странах континентальной Европы. В Англии обращают внимание на важность связанных с работой знаний и навыков, во Франции и в Германии создают комплексную интегрированную модель, объединяя знания, навыки и поведенческие компетенции.

В связи с нехваткой квалифицированной рабочей силы в Англии правительство в 1980-х гг. сформировало новый подход на основе компетентности, чтобы создать общенациональную единую систему производственных квалификаций.

«Профессиональные стандарты» - это, прежде всего, список технических, специальных способностей.

## Функциональный подход (Великобритания)

В отличие от американского подхода, где компетенция направлена снизу вверх (отдельные руководители или фирмы), английские профессиональные стандарты направлены сверху вниз (правительство, национальный уровень).

Традиционные типы квалификаций в Великобритании пытались охватить целый список навыков и умений, необходимых для определенной должности.

Были разработаны списки действий для определения навыков и умений при приеме на должность, которые назывались стандарты компетентности, а квалификации, созданные на их основе, назывались национальные профессиональные компетенции.

Все квалификации были разработаны правительственным органом с участием представителей работодателя.

## Функциональный подход (Великобритания)

Правительственный обзор профессионально-технических квалификаций в 1996 г. расширил определение компетентности: « это способность применять знания, понимание и навыки в соответствии с требуемыми стандартами. Это включает: решение проблем и соответствие изменяющимся требованиям».

В то время как главный подход в Великобритании основывается на функциональной компетентности, некоторые работодатели стали развивать собственные модели компетенций для менеджеров или приняли другие модели, вместо того чтобы использовать стандарты.

# Многомерный и целостный подход: Франция, Германия и Австрия

Изучение и развитие компетентностного подхода во Франции началось с 1980-х гг. Данный процесс прошел через несколько стадий: после первого появления идеи внутри организаций появился инструментарий для практиков и консультантов в области HR-менеджмента и затем – формирование концептуального представления о компетенция, наконец, появление критических подходов.

Государство стало поощрять разработку подходов на основе компетенций с 1993 г., когда национальное бюро по трудоустройству изменило свое видение в сторону систем на основе компетенций, что стимулировало широкое обсуждение в академических кругах.

# Многомерный и целостный подход: Франция, Германия и Австрия

- В 1996 г. немецкая система образования приняла подход «компетенции действия», двигаясь от предмета к компетенциям и к учебным планам, в большей степени определяющим область изучения и в меньшей связанные с работой: знания и навыки.
- В Германии компетенции, относящиеся к сфере деятельности, описывают готовность и способность на основе предметных знаний и навыков, выполнять задачи, решать проблемы и оценивать результаты последовательно и независимо в соответствии с целями.

## Многомерный и целостный подход: Франция, Германия и Австрия

Личностные компетенции описывают готовность и способность понимать, анализировать и оценивать возможные пути развития, требования и ограничения в личной, трудовой и общественной жизни, развивать собственные навыки также успешно, как выбирать и реализовывать жизненные планы. Включают такие свойства личности, как независимость, критические способности, уверенность в себе, надежность, ответственность и чувство долга наряду с профессиональными и этическими ценностями.

В настоящее время в Германии 350 профессиональных профилей, составленных по общему формату.

## Многомерный и целостный подход: Франция, Германия и Австрия

В Австрии приняли схожий с Германским подход к понятию ключевых квалификаций, определяя их как функциональные и профессиональные квалификации, включающие непредметные специфические способности и особенности структуры личности. Они сгруппированы по трем направлениям: когнитивные, социальные и личностные компетенции.

Изменение соотношения познавательных, информационных и личностных начал в современном производстве не уместается в традиционное понятие профессиональной квалификации, поэтому многие страны стали искать новые подходы.

## Формирование компетентностного подхода

В докладе ЮНЕСКО говорится: «Все чаще предпринимателям нужна не квалификация, которая с их точки зрения слишком часто ассоциируется с умением осуществлять те или операции материального характера, а компетентность, которая рассматривается как своего рода коктейль навыков, свойственных каждому индивиду, в котором сочетаются квалификация в строгом смысле слова.. социальное поведение, способность работать в группе, инициативность и любовь к риску».

Таким образом, компетентностный подход становится основой, которая позволяет разработать систему, соединяющую требования бизнеса, управления персоналом и задачи современного образования.

# Формирование компетентностного подхода

Распределение и популярность компетентностного подхода обусловлены рядом объективных причин, одной из главных которых является изменение производственной сферы. В связи с ускорением инновационных процессов обучение становится частью бизнес-процесса.

В Европе становятся популярными идеи саморазвития, пожизненного образования, придающие особое значение неофициальному и неформальному обучению.

Системы оценки уровня компетенций ориентируются на результат без учета способа обучения.

В условиях глобализации и мобильности трудовых ресурсов необходимо формирование общих контрольных уровней профессиональной компетентности, что было детально разработано в Европейской стратегии занятости.

Таким образом, компетентностный подход стал отражением изменений в характере и содержании труда, профессиональном обучении и образовании.

# Российский опыт

В России тема компетенций освящена в работах А. Кибанова, Е.Митрофановой, Ю.Одегова, В.Маслова и др.

В нашей стране использовали два подхода к определению понятий «компетенция» и «компетентность» - психологический и управленческий (см. приложение).

Психологический подход предполагает определение компетенции как понятия, характеризующего способность индивидуума соответствовать требованиям, предъявляемым к нему окружением. Управленческий подход сопоставляет понятие «компетенция» с основными характеристиками личности, которые находят выражение в эффективном поведении на работе.

# Понятие компетенции

Эксперты в области компетентностного подхода С.

Уидет и С. Холлифорд определили роль поведенческих индикаторов как стандартов поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

Именно с помощью использования поведенческих индикаторов становится возможным выделить уровни развития каждой конкретной компетенции в деятельности работника.

Мы под компетенциями будем понимать личностные качества и способности, а также профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику организации для успешного выполнения своих должностных обязанностей

# Понятие компетенции и компетентности

Компетенция и компетентность – понятия взаимосвязанные и взаимообусловленные, но не тождественные.

Компетенция является одним из основных инструментов системы управления трудом и персоналом; она является совокупностью активно используемых знаний, умений, навыков, а также профессионально важных качеств личности, необходимой работнику для эффективного выполнения определенной работы.

Компетенция позволяет описать практически все элементы готовности человека к эффективной работе в заданной ситуации

## Понятие компетенции и компетентности

Компетентность – это интегральное, т.е. более широкое понятие. Компетентность сотрудника определяется наличием у него суммы компетенций; каждая из них имеет необходимый уровень развития, характеризует глубокое, доскональное знание работником своего дела, сути выполняемой работы, способов и средств достижения намеченных целей.

Компетентность в общепринятом смысле предполагает наличие основательных знаний, способностей и, соответственно, веса, авторитета человека в глазах общества; в рамках одного предприятия – это умелое и квалифицированное выполнение лицом возложенных на него должностных и профессиональных обязанностей