

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
"КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ"

Институт отраслевой экономики и управления

**А. Л. Маркевич**

## **КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для  
бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Калининград  
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»  
2023

УДК 331.108.26(07)

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности  
Института отраслевой экономики и правления ФГБОУ ВО "КГТУ"

А. Е. Тарутина

**Маркевич, А. Л.**

Компетентностный подход в управлении персоналом организации: учебно-метод. пособие по изучению дисциплины для бакалавриата по напр. подгот. 38.03.03 Управление персоналом / А. Л. Маркевич. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023. - 37 с.

В учебно-методическом пособии приведен тематический план по дисциплине, методические указания по ее самостоятельному изучению, подготовке к практическим занятиям, подготовке и сдачи экзамена, выполнению самостоятельной работы. Пособие подготовлено в соответствии с требованиями утвержденной рабочей программы дисциплины "Компетентностный подход в управлении персоналом организации" направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Список лит. – 15 наименований

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено для опубликования в качестве локального электронного методического материала кафедрой менеджмента 31.08.2022 г., протокол № 08

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины рекомендовано к изданию в качестве локального электронного методического материала для использования в учебном процессе методической комиссией ИНОТЭКУ ФГБОУ ВО «КГТУ» 31.08.2022 г., протокол № 08

УДК 331.108.26(07)

© Федеральное государственное  
бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
"Калининградский государственный  
технический университет", 2023 г.  
© Маркевич А. Л., 2023 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению .....	8
Тема 1. Сущностные признаки компетентного подхода .....	8
Тема 2. Методика оценки профессиональной компетенции.....	16
Тема 3. Комплексная оценка компетентности персонала .....	20
2 Методические указания для подготовки к практическим работам .....	26
Тема 1. Сущностные признаки компетентного подхода .....	26
Тема 2. Методика оценки профессиональной компетенции.....	26
Тема 3. Комплексная оценка компетентности персонала .....	27
3 Методические указания по выполнению контрольной работы.....	28
4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации.....	30
5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине .....	33
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ .....	35

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина "Компетентный подход в управлении персоналом организации" является дисциплиной, формирующей у обучающихся знания в области принципов компетентного подхода, основных этапов его формирования и развития, а также методов разработки и применения в управлении персоналом.

Целью освоения дисциплины является формирование у студентов установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом.

В результате освоения дисциплины студент должен

*знать:*

- исторические предпосылки возникновения компетентного подхода в управлении персоналом;

- терминологический аппарат, используемые в рамках компетентного подхода;

- основы разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом;

- виды, структуру и направления использования моделей компетенций;

- методы разработки и оценки компетенций;

- основы профессионального развития персонала, процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом;

*уметь:*

- составлять описания и распределять функции и функциональные обязанности сотрудников;

- разрабатывать профили компетенций для должностей;

- выбирать и описывать шкалы оценки и поведенческие индикаторы;

- использовать модели и профили компетенций в управлении персоналом организации;

- использовать результаты оценки компетенций при разработке программ обучения и развития персонала;

- применять профессиональные, в том числе корпоративные стандарты в области управления персоналом;

- применять на практике основ профессионального развития персонала, методы обучения персонала на основе компетентностного подхода;

*владеть:*

- навыками самостоятельного поиска новых знаний в сфере теории и практики применения компетентностного подхода в управлении персоналом;

- навыками сбора и анализа информации для определения ключевых компетенций персонала;

- навыками применения профессиональных стандартов в области управления персоналом;

- методами реализации компетентностного подхода при формировании корпоративных компетенций.

Дисциплина Б1.В.ДВ.01.02.07 "Компетентностный подход в управлении персоналом организации" относится к Блоку 1 образовательной программы (ОП) бакалавриата по направлению 38.03.03 Управление персоналом, профиль "Аудит и контроллинг персонала".

Результаты освоения дисциплины используются при изучении дисциплин Б1.В.ДВ.01.02.01 "Исследовательские подходы и инструментарий аудита персонала", Б1.В.ДВ.01.02.02 "Международные аспекты управления персоналом", Б1.В.ДВ.01.02.03 "Управленческий аудит персонала в коммерческих организациях", при прохождении производственной практики и в дальнейшей профессиональной деятельности бакалавра.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц (зет), т. е. 180 академических часа контактной (лекционных и практических) занятий и самостоятельной учебной работы студента; работы, связанной с текущей и

промежуточной (заключительной) аттестацией по дисциплине. Лекции – 30 ч, практические занятия – 30 ч.

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

Экзаменационная оценка ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно" или "неудовлетворительно") зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины (наличия и сущности ошибок, допущенных студентом при ответе на экзаменационный вопрос, выполнении им экзаменационного задания).

Для получения оценки "отлично" студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки "хорошо" студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;
- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки "удовлетворительно" студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;
- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;
- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;

- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка "неудовлетворительно" ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;
- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;
- наличия существенных ошибок при решении задачи.

# **1 Тематический план по дисциплине и методические указания по её изучению**

## **Тема 1. Сущностные признаки компетентностного подхода**

**Форма занятия** – лекция.

### **Вопросы для изучения**

**Вопрос 1.** Понятие, становление и развитие компетентностного подхода.

**Вопрос 2.** Компетентностный подход к подготовке специалистов

**Вопрос 3.** Структурный анализ компетенции и компетентности

### **Методические указания по изучению темы 1**

Исторические предпосылки возникновения компетентностного подхода в управлении персоналом. Терминологический аппарат, используемые в рамках компетентностного подхода. Основы разработки и внедрения профессиональных, в том числе корпоративных стандартов в области управления персоналом.

#### **Вопрос 1. Понятие, становление и развитие компетентностного подхода**

Исходным для компетентностного подхода является термин "компетенция". Считается, что в научный обиход термин "компетенция" (competence) ввел американский психолог Роберт Уайт в 1959 г. В статье "Пересмотр понятия мотивации: концепция компетенции" ("Motivation reconsidered: the concept of competence") он определяет компетенцию как способность организма эффективно взаимодействовать с окружающей средой, которая обусловлена мотивацией эффективности.

Р. Уайт трактует компетентность как производное от любопытства и исследовательского поведения, которые основаны на мотиве эффективности. Этот мотив направлен на понимание сущности окружающего мира и миропорядка. Таким образом, ощущение эффективности является результатом осознания человеком своей способности влиять на окружающий мир.

Компетенция и компетентность могут рассматриваться как определенные формы проявления грамотности в конкретных видах деятельности, в том числе и в области управления персоналом. В теории и практике научного менеджмента период активного применения этого термина и компетентностного подхода в целом начинается с 70-х годов XX века сначала в США, а затем и в европейских странах. Рассмотрим национальные концепции компетентностного подхода.

#### 1. Американская концепция компетентностного подхода.

Становление компетентностного подхода и его распространение в области управления персоналом связано с исследованиями Дэвида МакКлелланда и Ричарда Бояциса. Американский психолог Дэвид МакКлелланд считается основоположником американской концепции компетентностного подхода в управлении персоналом. Он рассматривал феномен компетенции с точки зрения социальной психологии. По его мнению, попытки психологов определить условия успешной работы человека в "докомпетентностную" эру (т. е. до начала 70-х гг. XX в.) начинались с раздельного анализа работы и человека, после чего прилагались усилия по их "совмещению". Сначала психологи определяли задачи, которые необходимо выполнить по работе, создавали тесты для измерения умений, нужных для выполнения этих задач, производили факторный анализ баллов за исполнение по результатам этих тестов, а затем пытались сопоставить факторные баллы с успешностью работы. Иллюстрацией такого подхода может служить использование при приеме на работу в США и ряде других стран теста на определение уровня интеллекта (IQ) и учет академических оценок претендентов.

#### 2. Европейский опыт компетентностного подхода.

Отмечая ведущую роль американских ученых в формировании и развитии компетентностного подхода в области кадрового менеджмента, необходимо обратить внимание на исследования европейских ученых.

В Великобритании компетентностный подход сформировался в 80-е годы, когда органы власти, ответственные за переподготовку безработных, осознали необходимость развивать новый тип квалификаций. Традиционные типы

квалификаций в Великобритании пытались охватить весь список навыков и умений, необходимых для определенной должности. На этой основе в результате ряда проверок решалось, может ли кандидат занять ту или иную должность. Здесь, в сущности, применялся американская "докомпетентный" подход, с присущими ему недостатками. Вместо него возникла идея альтернативного подхода, где за деятельностью людей будут сначала наблюдать и фиксировать, а кандидаты будут оцениваться по своей работе.

В континентальной Европе более популярны французский и немецкий подходы.

Изучение и развитие компетентностного подхода во Франции началось в 80-е годы, и стало особенно популярным с начала 90-х годов. В этом процессе выделяется несколько стадий: возникновение идеи внутриорганизационного компетентностного подхода; разработка инструментария для практиков и консультантов в области HR-менеджмента и формирование различных концептуальных представлений о компетенциях.

Французский подход является значительно более разносторонним, включающим знания, функциональные компетенции и поведенческие компетенции. Во Франции еще не выработана теория индивидуальных компетенций, но, тем не менее, есть определение, основанное на трех аспектах: знания, опыт и поведенческие характеристики.

В немецкой системе профессионального образования до тех пор, пока компетенции не стали основным элементом, акцент в определении профессионализма делался на точном определении необходимых знаний, и в меньшей степени на результаты. Понятие профессиональной компетентности, обычно переводимое как профессия, но затрагивающее традиции ремесленного мастерства и ремесленных гильдий, разграничивает профессионально-техническое обучение и педагогику.

В 1996 г. немецкая система образования ввела "компетенции действия", специфика которых заключается в движении от предмета к компетенциям и к учебным планам, в большей степени определяющим области изучения и в

меньшей степени связанные с работой: знания и навыки. Стандартная типология компетенций теперь появляется в начале каждого нового учебного плана профессионального обучения, тщательно разрабатываются профессионально-технические "компетенции действия" (в терминах сферы деятельности, или предметных компетенций), личностные компетенции и социальные компетенции.

Профессионально-технические компетенции, относящиеся к сфере деятельности, описывают готовность и способность на основе предметных знаний и навыков выполнять задачи, последовательно и самостоятельно решать проблемы и оценивать результаты в соответствии с целями.

Общие когнитивные компетенции (способность думать и успешно решать проблемы) являются предпосылкой для того, чтобы развить предметные компетенции, которые включают как познавательные, так и функциональные компетенции.

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 так же успешно, как и выбирать и реализовывать жизненные планы. Они включают такие свойства личности, как "независимость", "критические способности", "уверенность в себе", "надежность", "ответственность" и "чувство долга", наряду с профессиональными и этическими ценностями. Личностные компетенции, таким образом, включают когнитивные и социальные компетенции. В некоторых случаях личностные компетенции, или самокомпетенции, определяют как способность действовать нравственно и независимо, что предполагает отстаивание положительного образа и развитие нравственности.

Социальные компетенции описывают готовность и способность создавать и поддерживать отношения, идентифицировать и понимать возможные выгоды и угрозы в отношениях, а также способность взаимодействовать с другими рациональным и честным способом, включающим развитие чувства социальной ответственности и солидарности.

## **Вопрос 2. Компетентностный подход к подготовке специалистов**

Концептуальную основу современного подхода к подготовке специалистов составляют следующие принципиальные положения.

Первое. Результат профессиональной подготовки, осуществляемой в логике модели развития, может быть достаточно полно описан с помощью понятия "профессиональная компетентность", которая является интегральной характеристикой, определяющей способность специалиста решать профессиональные проблемы и типичные профессиональные задачи, возникающие в реальных ситуациях профессиональной деятельности, с использованием знаний, профессионального и жизненного опыта, ценностей и наклонностей. "Способность" в данном случае понимается не как "предрасположенность", а как "умение". "Способен", т. е. "умеет делать", что является условием успешного выполнения определенного вида деятельности.

Второе. Компетентность всегда проявляется в деятельности при решении профессиональных задач. Нельзя "увидеть" непроявленную компетентность.

Третье. Существует зависимость между профессиональной компетентностью, с одной стороны, и ключевой, базовой и специальной компетентностями, с другой.

Развитие в последние десятилетия маркетингового подхода вначале за рубежом, а затем и в России придает этому процессу еще более четкую форму и функциональную направленность. Треугольник "вуз – работодатель – государство" приобретает классические рыночные позиции производителя – продавца, потребителя – заказчика, контролера – эксперта.

Работодатель ориентируется на требования, разработанные соответствующими государственными органами и/или вузом: во-первых, общие квалификационные требования, предъявляемые целому перечню профессий, во-вторых, требования к знаниям смежных областей деятельности; в-третьих, требования к номенклатуре профессий и специальностей. Причем под требованиями к специализации и совмещению специальностей подразумеваются дополнительные знания и дополнительное образование.

Квалификационные характеристики, регламентируемые российским государственным стандартом, включают следующие положения:

- область профессиональной деятельности;
- объекты профессиональной деятельности;
- виды профессиональной деятельности;
- задачи профессиональной деятельности;
- квалификационные требования.

Общая структура стандартов имеет четкую последовательную схему, определяющую весь комплекс требований, предъявляемых к работникам. Причем в них содержится перечень ключевых навыков и знаний, необходимых для выполнения каждой из названных должностных обязанностей. Основной характеристикой компетенции является эффективная и творческая демонстрация использования знаний и умений в различных ситуациях, включая социальные. Компетентность предполагает также определенную степень осознания ограниченности собственных знаний и умений и планирование мер по преодолению этой ограниченности. При описании компетенции называется диапазон контекстов, в которой обучающийся может ее продемонстрировать. Компетентность ориентирована на требование (спрос) и описывается в терминах ответственности и автономности.

На основе анализа междисциплинарной перспективы выстроена трехмерная классификация ключевых компетенций.

1. Способность использовать широкий набор инструментов для взаимодействия с физическими, информационными и социокультурными объектами.

2. Способность взаимодействовать с другими в различных диапазонах жизни и работы.

3. Способность действовать автономно и принять ответственность за управление собственной жизнью в широком общественном контексте

Эти категории составляют концептуальное основание для картографии и дальнейшего развития ключевых компетенций. В рамках каждой категории

определено несколько взаимосвязанных ключевых компетенций, которые наиболее актуальны в рассматриваемый период.

### **Вопрос 3. Структурный анализ компетенции и компетентности**

Существует множество различных определений термина "компетенция", которые чаще всего сводятся к двум основным подходам.

Американский подход, рассматривающий компетенции как описание поведения сотрудника. Компетенция – это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и как следствие, добиться высоких результатов в работе.

Европейский подход, рассматривающий компетенции, прежде всего, с функциональной точки зрения как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. Компетенция – способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Следовательно, европейский подход сосредоточен на определении стандарта минимума, который должен быть достигнут сотрудником, а американская модель определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности.

Применительно к управлению персоналом представляется правомочным использовать интегрированный подход к компетенциям, соединяющий поведенческий и функциональный подходы в единых многомерных моделях, предполагающих включение функциональных, когнитивных и поведенческих компетенций в целостную структуру.

Таким образом, компетенции целесообразно рассматривать как характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение.

Другие определения "компетенции"

1. По Р. Боятцису: "Компетенция – это особенности, которые причинно связаны с эффективной работой. Это значит, что существует доказательство, что

владение определенными характеристиками предопределяет и ведет к эффективности в работе".

2. Определения Уиддетта и Холлифорда: "Компетенция – это поведение, демонстрируемое человеком в процессе эффективного выполнения задач в пределах данной организации".

3. Патриция Маршал: "Компетенция – это основная особенность человека, которая позволяет ему выполнять работу, исполнить социальную роль или действовать в определенной ситуации на высшем уровне".

4. Джейн Уэйтмен: "По сути, в основе поведения лежат компетенции, они необходимы для достижения желательного результата. Компетенции – это то, что вы можете продемонстрировать".

Целостную модель компетенций можно представить в виде тетраэдра, отражающего единство компетенции и сложность разделения на практике когнитивных, функциональных, социальных измерений. Когнитивные компетенции включают не только официальные знания, но также и неофициальные, основанные на опыте. Знания (знают – что), подкрепленные пониманием (знают – почему), отличаются от компетенций, которые включают навык применения.

Функциональные компетенции (навыки, или ноу-хау) включают то, что человек, который работает в данной профессиональной области, должен быть в состоянии сделать и способен это продемонстрировать.

Социальные компетенции включают личностные и этические компетенции.

Личностные компетенции (поведенческие компетенции, "знают, как вести себя") определяются как "относительно устойчивые характеристики личности, причинно связанные с эффективным или превосходным выполнением работы".

Этические компетенции – личное мнение и профессиональные ценности, способность принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях.

Мета-компетенции относятся к способности справляться с неуверенностью, так же как и с поучениями и критикой.

Многомерный (целостный) подход к компетенциям становится все более распространенным и предлагает более широкие возможности для интеграции требований бизнеса, технологий по управлению персоналом и образовательного процесса, а также для синергии между формальным образованием и производственным обучением и профессиональной компетентностью.

### **Методические материалы по теме 1**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)  
Компетентностный подход в управлении персоналом организации

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 1: [2, 4, 7, 8, 9].*

### **Тема 2. Методика оценки профессиональной компетенции**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Формы и методы оценки профессиональной компетентности**

**Методические указания по изучению темы 2**

Виды, структура и направления использования моделей компетенций. Методы разработки и оценки компетенций. Основы профессионального развития персонала, процессы обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом.

**Вопрос 1. Формы и методы оценки профессиональной компетентности**

Большинство методов, используемых в оценке компетенции, изначально разрабатывались в целях психологического консультирования: тесты, опросники, интервью, беседы, наблюдения. Другие методы (деловые игры, метод мозгового штурма, тренинги) пришли в профориентацию из организационного консультирования. Из методик, которые создавались в целях профориентации, необходимо упомянуть метод профессиональных проб и системный анализ профессиональной деятельности.

Тесты и опросники относятся к формализованным методам, особенность которых – жестко регламентированная процедура проведения и обработки

(точное соблюдение инструкций и предъявления стимульного материала, невмешательство в деятельность испытуемого, четкие нормы). Формализованные методики дают возможность оперативно собрать информацию, необходимую для профотбора, и сравнить результаты нескольких кандидатов.

Наблюдение и интервью относятся к малоформализованным методам, которые, несмотря на кажущуюся простоту, являются более сложными и трудоемкими. Малоформализованные методы могут дать очень ценные сведения об испытуемом, если специалист по работе с персоналом имеет необходимый профессиональный опыт и профессионально важные качества (интуиция, наблюдательность, аналитические способности и т. д.) Обе группы методов дополняют друг друга, гармонично сочетаясь в полноценной профдиагностике.

Существует множество факторов, которые невозможно выявить никакими тестами. Поэтому в таком ответственном деле, как оценка персонала, нельзя полагаться только на формальные процедуры, будь то тестирование или анализ документов.

Для того чтобы выбрать оптимальные средства профдиагностики, специалист по работе с персоналом должен иметь не только представление об особенностях их использования, но и возможность наблюдения за работой людей более опытных.

Чаще всего отбор приходится делать в сжатые сроки. Поэтому целесообразно выстроить стратегию работы таким образом, чтобы на его начальных этапах происходил отсев кандидатов, не отвечающим требованиям работодателя. Анализ биографических данных и собеседование проводятся в самом начале процедуры оценки компетенции. Таким образом, только самые вероятные кандидаты дойдут до самых сложных и трудоемких методов, завершающих процедуру. Тестирование, экспертный опрос, системный анализ профессиональной деятельности в некоторых случаях могут оказаться избыточными.

*Биографический метод.*

Анализ биографических и автобиографических материалов помогает выявить причины профессиональных успехов, профессионально важные качества, уровень достижений и притязаний. Однако этот метод является косвенным, поэтому может быть применен только наряду с другими методами

#### *Интервью.*

Интервью, или собеседование – это сбор первичных данных на основе вербальной коммуникации, позволяющий получить информацию о событиях прошлого и настоящего, мотивах поведения, устойчивых склонностях, субъективном состоянии испытуемого.

#### *Тестирование.*

Тестирование является наиболее распространенным методом профотбора, особенно для массовых профессий.

Тесты – это стандартизованные и ограниченные во времени испытания, предназначенные для установления количественных и качественных индивидуально-психологических различий между людьми. Тесты состоят из заданий, на которые испытуемый должен дать правильный ответ.

#### *Групповые методы оценки персонала.*

Групповые методы активно и успешно используются в психотерапевтических целях, в тренингах личностного роста, в работе с персоналом организации.

Групповые методы используются в целях профотбора на основании следующих принципов:

- поведение человека в социальной группе отличается от его индивидуальной деятельности;
- специфика организационной культуры и философии организации лучше всего проявляется именно в ситуациях групповой работы;
- коммуникативный процесс (общение и взаимодействие людей) обеспечивается особыми внутренними (коммуникативными) средствами, которые использует человек для ориентации и понимания ситуации и действия внутри нее.

Чаще всего в качестве групповых методов используется метод мозгового штурма, групповой дискуссий, ролевые, моделирующие и деловые игры.

Групповая дискуссия – это упражнение, участники которого должны проанализировать некоторую проблемную ситуацию, обсудить варианты ее развития и принять совместное решение по ее разрешению.

Мозговой штурм – это техника коллективной работы в ситуации отсутствия очевидных решений и необходимости поиска нестандартных, творческих подходов. Задача участников, зная исходную ситуацию, придумать в ограниченное время, возможно большее число вариантов ее решения.

Ролевые игры основана на принятии условной роли, дающей участникам возможность исследовать свое "естественное", т. е. привычное поведение, выйти за рамки привычных поведенческих шаблонов, освоить новые поведенческие стратегии.

Моделирующие игры основаны на замене реальности обобщенной и абстрактной моделью. Условность модели позволяет отдалиться от рабочей реальности, не испытывать давления проблем конкретной деловой ситуации.

Деловые игры имитируют работу организации. В отличие от ролевой игры имитация не предполагает погружения в роль. Человеческое взаимодействие скорее осмысливается и "просчитывается", чем проживается. Имитационные (деловые) игры ставят участников в обстоятельства, требующих оперативных решений. Цепочка решений составляет маршрут участия человека в имитационной игре. На использовании групповых форм работы основан еще один метод профотбора, который называют Отборочный, или Оценочный центр.

Смысл отбора состоит в том, чтобы увидеть, как проявляет себя кандидат в проблемных ситуациях. Важнейший аспект работы заключается не в конкретном решении проблемы, а в изучении поведенческих проявлений каждого участника обсуждения. Наблюдатели отслеживают, кто является естественным лидером в группе, кто отстраняется от принятия решения, чьи решения нереалистичны и т. п.

## **Методические материалы по теме 2**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Компетентностный подход в управлении персоналом организации

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 2: [2, 4, 7, 8, 9].*

### **Тема 3. Комплексная оценка компетентности персонала**

**Форма занятия** – лекция.

**Вопросы для изучения**

**Вопрос 1. Методы диагностики профессиональной компетентности**

**Вопрос 2. Технология комплексной оценки профессиональной компетентности**

#### **Методические указания по изучению темы 3**

Функции и функциональные обязанности сотрудников. Профили компетенций для должностей. Шкалы оценки и поведенческие индикаторы. Результаты оценки компетенций при разработке программ обучения и развития персонала. Профессиональные, в том числе корпоративные стандарты в области управления персоналом. Основы профессионального развития персонала, методы обучения персонала на основе компетентностного подхода.

#### **Вопрос 1. Методы диагностики профессиональной компетентности**

В качестве критериев оценки профессиональной компетентности были приняты упомянутые ранее четыре: 1) характер мотивации профессиональной деятельности; 2) креативный потенциал личности в профессиональной деятельности; 3) коммуникативная компетентность; 4) рефлексия профессиональной деятельности.

Методы изучения мотивация профессиональной деятельности. Для изучения мотивации в работе предлагается опросник для исследования социально-психологических установок личности, разработанный О. Ф. Потемкиной. С его помощью определяется степень выраженности предпочтений работника по отношению к процессу и результату труда, к деньгам и власти, а также его эгоистические или альтруистические проявления.

В качестве сопутствующего показателя характера мотивации профессиональной деятельности следует рассматривать направленность мотивации, а именно: соотношение положительных и отрицательных факторов проявления предметно-профессиональной, социальной и творческой групп мотивов.

Творческие мотивы трудовой деятельности свидетельствуют о стремлении работника овладеть способами действий, которые могли быть использованы для преобразования окружающей действительности и собственной жизнедеятельности.

Социальные мотивы отражают направленность: а) на широкий круг идеалов, социальных ценностей, служение государственным интересам; б) на заботу о личном материальном и психологическом благополучии.

Предметно-профессиональные мотивы проявляются: а) в стремлении работника повысить свою профессиональную квалификацию, в кратчайшие сроки освоить обновляющееся содержание труда; б) в расширении границ профессионализма путем добросовестного выполнения своих обязанностей и освоения смежных областей.

Методы изучения креативного потенциала. Основу для распределения испытуемых по группам в зависимости от результатов проведенной диагностики составляют два центральных и взаимосвязанных показателя – креативность и самооффективность.

Шкала креативности самоактуализационного теста А. Маслоу позволяет оценить стремление человека к творчеству. Креативность – неперенный атрибут выражения творческого отношения человека к жизни и работе. О наличии креативности в структуре профессиональной компетентности судят на основе данных о проявлении ответственности за предлагаемые инновационные проекты, способности посмотреть на проблему с различных точек зрения, самостоятельности в пределах регламентированных обязанностей.

Шкала общей самооффективности позволяет исследовать комплекс личностных особенностей, мотивирующих деятельность и ведущих в конечном

счете к восприятию человеком себя как компетентного лица, как источника возможных положительных изменений в своей жизни, профессии, окружающем мире.

*Методы изучения коммуникативной компетентности.*

Для изучения коммуникативной компетентности применяется метод неоконченного предложения. Испытуемому предлагается закончить предложение: "Мой опыт профессионального общения позволяет мне эффективно вести себя с людьми в следующих ситуациях...". Ответы заносятся в бланк обработки результатов, который исполняет роль своеобразного классификатора проявлений коммуникативной компетентности по трем компонентам общения.

Перцептивный компонент передает эффекты, явления и механизмы восприятия и понимания людьми друг друга. Развитость этого компонента будет свидетельствовать о том, что специалист легко ориентируется в коммуникативной ситуации, понимает эмоциональное состояние партнера по общению, распознает скрытые мотивы его поведения и психологические защиты, легко может идентифицироваться с другим, обладает социальной рефлексией и эмпатией.

Коммуникативный компонент отражает процессы передачи и приема работником рациональной и эмоциональной информации, используя вербальные и невербальные средства.

О владении этим компонентом свидетельствуют умения точно передавать сведения профессионального и межличностного свойства, используя для этого речевые и неречевые средства.

Сотрудник владеет приемами активного слушания, умеет вести диалог, доводить аргументы до аудитории при публичном выступлении.

Интерактивный компонент присутствует у работника, если тот может легко устанавливать и поддерживать контакт, влиять на людей в рамках своих должностных полномочий, занимать адекватную ролевую позицию, вести конструктивный спор и выдерживать оппозицию в конфликтных отношениях.

Методики изучения рефлексии профессиональной деятельности.

Рефлексией в профессиональной деятельности называют процесс взаимоотображения субъектами друг друга. Содержанием этого процесса выступает соответствующее реальности воссоздание социальной ситуации. Известны три основные функции рефлексии, которые состоят в: 1) осознании оснований и средств выполнения профессиональной деятельности; 2) контроле и регулировании межличностного и делового взаимодействия внутри учреждения и вне его; 3) преодолении противоречий в содержании деятельности и в сопутствующих ей проблемных и конфликтных ситуациях.

Для того чтобы понять, насколько работнику свойственно проявление рефлексии, применяется проективная автобиографическая методика. Она имеет форму свободного сочинения на профессиональную тему и служит некоторым прообразом аналитического эссе.

Жанр профессионального аналитического эссе в настоящее время широко распространен в деловом мире в системе оценки и подбора кадров.

## **Вопрос 2. Технология комплексной оценки профессиональной компетентности**

Критериями оценки профессиональной компетентности выступают: характер профессиональной мотивации работника, креативный потенциал, коммуникативность, рефлексия трудовой деятельности. Подобранные и разработанные в соответствии с критериями средства диагностики позволяют провести комплексную оценку кадрового состава работников и определить целевые установки по развитию профессиональной компетентности.

Организация исследования и оценка демографического состава его участников.

Организация мониторинговых исследований для изучения качества кадровых ресурсов и отслеживания процессов формирования и развития профессиональной компетентности стали настоятельным требованием времени. Мониторинг понимается как измерение и оценка профессиональных характеристик специалистов с целью определения показателей достаточного

уровня их подготовки для самостоятельной деятельности, а также прогноз развития этих показателей. Каждый из этапов мониторинга - подготовительный, практический, аналитический - предполагает определенный алгоритм действий со стороны исследователей.

На подготовительном этапе происходит постановка цели, разбивка ее на задачи, определяется объект, проводится отбор критериев. На этом же этапе осуществляется подбор инструментария, соответствующий общей концепции проводимого мероприятия и отвечающий задачам исследования и критериям оценки.

На практическом этапе осуществляется сбор информации. Он происходит благодаря применению специально разработанного для каждого случая комплекса психометрических средств или же посредством включенного наблюдения, анализа документов, результатов рейтинга и др. Совокупность полученных информационных материалов может быть дополнена результатами опросов по отношению к процедуре мониторинга, протоколами индивидуального и группового интервью, рефлексивно-самооценочных текстов.

На аналитическом этапе осуществляется обработка информации, проводится ее систематизация, анализируются полученные данные, формулируются выводы и разрабатываются рекомендации. Итоги мониторинговых исследований являются основанием для принятия управленческих решений, а также корректировки средств образовательной подготовки, если таковая предполагалась по итогам комплексного исследования профессиональной компетентности работников.

Основным результатом мониторинга считается определение круга вопросов научно-методического обеспечения деятельности по передаче передовых технологий в условиях организованного постдипломного образования, в том числе обучения на рабочем месте. Образовательная поддержка профессиональной компетентности характеризуется деятельным включением со стороны и помогающим влиянием организатора учреждения по повышению квалификации на основе укрепления их информированности,

коммуникативности, эмоционально-волевого равновесия, а также необходимых действий, адекватным производственным ситуациям. В этом плане мониторинговые исследования могут быть построены с учетом динамики представлений о личности профессионала и движущих силах ее развития. Научнометодическое обеспечение образовательной переподготовки в конечном итоге должно быть направлено на снижение эмоционального стресса, преодоление дисбаланса личностной самооценки и социальных притязаний, формирование содержательной мотивации труда, становление устойчивой профессиональной идентичности.

### **Методические материалы по теме 3**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Компетентностный подход в управлении персоналом организации

*Ссылки на рекомендуемые источники по теме 3: [2, 4, 7, 8, 9].*

## **2 Методические указания для подготовки к практическим работам**

### **Тема 1. Сущностные признаки компетентностного подхода**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 1**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Основные цели и задачи компетентностного подхода.
2. Основные отличия понятий "компетенция" и "компетентность" от традиционного "ЗУН".
3. История возникновения понятия "компетенция".
4. Три этапа становления компетентностного подхода.
5. Подходы к определению основных компетенций.

#### **Методические материалы по теме 1**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)  
Компетентностный подход в управлении персоналом организации

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 1: [2, 4, 7, 8, 9].*

### **Тема 2. Методика оценки профессиональной компетенции**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 2**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Разработка и применение моделей компетенций как средство укрепления корпоративной стратегии и культуры.
2. Использование моделей компетенций для выравнивания индивидуальных способностей относительно корпоративных компетенций организации.

3. Основные виды компетенций, используемые в разработке корпоративной модели компетенций.

4. Проработка уровней корпоративной модели компетенций.

### **Методические материалы по теме 2**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Компетентностный подход в управлении персоналом организации

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 2: [2, 4, 7, 8, 9].*

### **Тема 3. Комплексная оценка компетентности персонала**

**Форма занятий** - практическое занятие

**Методические указания для подготовки к практическим занятиям по теме 3**

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Определение целесообразности использования дифференцированных или универсальных компетенций.

2. Этапы разработки модели компетенций.

3. Оценка персонала на основе разработанной модели компетенций.

4. Функциональные, когнитивные, социальные и метакомпетенции.

5. "Общие" и "корпоративные (ядерные)" компетенции.

### **Методические материалы по теме 3**

Фонд оценочных средств (приложение к рабочей программе дисциплины)

Компетентностный подход в управлении персоналом организации

*Ссылки на рекомендуемые источники по практическому занятию 3: [2, 4, 7, 8, 9].*

### **3 Методические указания по выполнению контрольной работы**

В соответствии с учебным планом студенты заочной формы обучения выполняют контрольную работу по дисциплине "Компетентностный подход в управлении персоналом организации".

Контрольная работа является одним из видов контроля результатов освоения студентами дисциплины и способствует привитию навыков управленческого аудита персонала.

Контрольная работа включает раскрытие теоретических вопросов и решение задачи. Допуск к защите представленной студентом контрольной работы осуществляется оценкой "зачтено". Оценка "зачтено" выставляется, если все теоретические вопросы раскрыты в полном объеме, решена задача. В противном случае контрольная работа оценивается как "не зачтено", и она возвращается на доработку. Защита контрольных работ студентами заочной формы обучения служит основанием для допуска к зачету.

Вариант контрольной работы определяется преподавателем произвольно.

#### **Задания по контрольной работе**

##### **Вариант № 1**

1. Почему современные компании применяют компетентностный подход в управлении персоналом?

2. Какие возможности дает формализация компетенций в компании?

Задача. Сформируйте перечень компетенций для предложенной категории персонала на основе стандартов эффективного поведения.

##### **Вариант № 2**

1. Перечислите принципы, которые необходимо соблюдать при реализации компетентностного подхода в организации.

2. Что отражает понятие "компетенция"?

Задача. Составьте план структурированного интервью по компетенциям для оценки кандидатов на предложенную должность.

### **Вариант № 3**

1. Дайте определение понятиям "модель компетенций", "профиль компетенций".

2. Какие вы знаете подходы, используемые при разработке модели компетенций?

Задача. Сформулируйте примеры положительных и негативных индикаторов поведения по критерию "клиентоориентированность" для оценки специалиста департамента по управлению персоналом на соответствие профессиональному стандарту.

### **Вариант № 4**

1. Как формулируются компетенции?

2. Как зависят параметры модели компетенций от задачи ее применения?

Задача. Определите, для каких задач могут быть использованы предложенные модели компетенций (варианты 3-4 моделей).

### **Вариант № 5**

1. Какие факторы необходимо учитывать при формировании структуры модели компетенций?

2. В каких кадровых документах находит отражение информация, связанная с компетенциями сотрудников?

Задача. Из перечня источников информации выберите необходимые для определения стандартов поведения для специалиста по развитию персонала.

#### **4 Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

К экзамену допускаются студенты:

- положительно аттестованные по результатам освоения дисциплины;
- получившие положительную оценку по результатам практических занятий.

При оценке знаний на экзамене учитывается: уровень сформированности компетенций; уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей; логика, структура и грамотность изложения вопроса; умение связать теорию с практикой.

Для получения оценки "отлично" студент должен:

- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;
- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;
- уметь правильно решить задачу, сделать грамотные обобщения и выводы по результатам ее решения.

Для получения оценки "хорошо" студент должен:

- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий;
- достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;
- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок, сделать достаточно обоснованные выводы.

Для получения оценки "удовлетворительно" студент должен:

- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;
- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;
- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;

- уметь решить задачу с небольшим количеством несущественных ошибок без необходимых обобщений и выводов.

Оценка "неудовлетворительно" ставится в случае:

- отсутствия знания значительной части программного материала;
- отсутствия понятийного аппарата по изучаемой дисциплине;
- наличия существенных ошибок при решении задачи.

### **Контрольные вопросы по дисциплине**

1. Понятие, становление и развитие компетентностного подхода.
2. Компетентностный подход к подготовке специалистов.
3. Структурный анализ компетенции и компетентности.
4. Социогуманитарный подход.
5. Личностный подход.
6. Деятельностный подход.
7. Научные подходы к изучению профессиональных компетенций.
8. Модель компетенций.
9. Кластеры компетенций.
10. Зарубежный опыт разработки компетенций специалистов.
11. Единые квалификационные рамки.
12. Создание квалификационных требований на базе компетентностных моделей.
13. Определение квалификационных требований к специалистам, владеющим гуманитарными технологиями.
14. Формирование модели компетенций.
15. Использование компетенций при отборе.
16. Использование компетенций для отбора и конструирования методов оценки.
17. Принятие решений при оценках, основанных на компетенциях.
18. Использование компетенций для оценки эффективности исполнения работы.
19. Использование модели компетенций в обучении персонала.

20. Организация обучения и развития персонала по компетенциям.
21. Система стимулирования персонала, основанная на компетенциях.
22. Формы и методы оценки профессиональной компетентности.
23. Подготовка заключения по оценке профессиональной компетентности.
24. Использование профессионально-психологического портрета претендента.
25. Профессиональная компетентность как психолого-педагогическая категория.
26. Научные подходы к изучению профессиональной компетентности и критерии ее оценки.
27. Методы диагностики профессиональной компетентности.
28. Комплексная оценка профессиональной компетентности.

## **5 Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине**

Основным принципом организации самостоятельной работы студентов является перевод на индивидуальную работу с переходом от формального пассивного выполнения определенных заданий к познавательной активности, с формированием собственного мнения при решении поставленных проблемных вопросов и задач.

Самостоятельная работа включает воспроизводящие творческие процессы в деятельности студента и организована на следующих уровнях:

- реконструктивный уровень. Самостоятельные реконструктивные работы в ходе которых происходит перестройка решений, составление плана, тезисов, аннотирование. На этом уровне могут изучаться первоисточники, выполняться рефераты. Цель этого вида работ – научить студентов основам самостоятельного планирования и организации собственного учебного труда;

- творческий, поисковый уровень. Самостоятельная творческая работа требует анализа проблемной ситуации, получения новой информации. Студент должен самостоятельно произвести выбор средств и методов решения. Цель данного вида работ – обучение основам творчества, перспективного планирования, в соответствии с логикой организации научного исследования.

Самостоятельная работа спланирована так, что по мере достижения более глубокого понимания предлагаемой информации и ее применения студент должен время от времени возвращаться к теоретическим конструктам и практическому инструментарию, стараясь расширять свои знания, развивать умения навыки в области управленческого аудита персонала организации.

Целью самостоятельной работы является освоение бакалаврами фундаментальных знаний, опыта практической деятельности по профессии. Самостоятельная работа должна способствовать развитию ответственности и организованности, а также творческого подхода к решению нестандартных задач.

Самостоятельная работа студентов, как планируемая работа, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия в специально отведенное для этого аудиторное и внеаудиторное время, ориентирована на поэтапное закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных на лекционных и практических занятиях, и проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

- углубление и расширение профессиональных знаний;

- формирования умений использовать специальную литературу и инструментарий;

- развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирование интереса к учебно-познавательной деятельности.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Шлендер, П. Э. Аудит и контроллинг персонала организации: учеб. пособие / П. Э. Шлендер, М. П. Куркина, В. М. Лаврентьев. - Москва: Вузовский учебник, 2009. - 223 с.
2. Базаров, Т. Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т. Ю. Базаров, Х. А. Беков, Е. А. Аксенова. – Москва: ИПК ГС, 1995. – 112 с.
3. Ковалев, С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учеб. пособие / С. В. Ковалев. - Москва: КноРус, 2010. - 264 с.
4. Компетентностный подход в подготовке кадров в области гуманитарных технологий: учеб.-метод. пособие / под ред. В. Г. Зарубина, Л. А. Громовой. – Санкт-Петербург: РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. – 511 с.
5. Контроллинг и аудит персонала: учеб. пособие / под ред. А.А. Литвинюк. - Москва: КноРус, 2018. - 295 с.
6. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей и направлений ИФЭМ / сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. - 2-е изд., испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2017. - 22 с.
7. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учеб.-практ. пособие / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. – Москва: Проспект, 2014. – 72 с.
8. Малышева, В. В. Профессиональная компетентность государственных служащих: оценка и развитие: практикоориентир. Монография / В. В. Малышева, Л. И. Салыхова, Т. В. Черникова. – Москва: Глобус, 2009. – 272 с.
9. Субочев, Н. С., Архипова Т. Г. Компетентностный подход в управлении персоналом: учеб. пособие / Н. С. Субочев, Т. Г. Архипова. – Волгоград: Изд-во Волгоградского ин-та управления – филиала РАНХиГС, 2016. – 150 с.

10. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев [и др.]. - Москва: Экзамен, 2000. - 576 с.
11. Управление персоналом: учеб. для вузов / Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 561 с.
12. Управление персоналом: учеб. пособие / Г. И. Михайлина, Л. В. Матраева, Д. Л. Михайлин, А. В. Беляк. - 3-е изд. - Москва: Изд.-торг. корпорация "Дашков и Ко", 2016. - 280 с.
13. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2008. - 364 с.
14. Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - Москва: ИНФРА-М, 2009. - 637 с.
15. Управление персоналом: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. - Москва: Экзамен, 2006. - 350 с.

Локальный электронный методический материал

Анжела Леонидовна Маркевич

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Редактор Э. С. Круглова

Уч.-изд. л. 2,6 Печ. л. 2,3

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
"Калининградский государственный технический университет".  
236022, Калининград, Советский проспект, 1