

*Мануева А.С.,  
магистрантка 2 курса,  
направления подготовки  
38.04.03 Управление персоналом  
Брянского филиала РАНХиГС,  
Россия, г. Брянск*

*Зимонина О.В.,  
кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры государственного  
управления и менеджмента  
Брянского филиала РАНХиГС,  
Россия, г. Брянск*

## **ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ПРИ ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ**

*Аннотация: в статье раскрывается применение компетентностного подхода как инструмента стратегического управления персоналом современных организаций. Авторами проанализированы ограничения традиционных методов найма и обоснованы преимущества использования моделей компетенций для повышения качества отбора человеческих ресурсов.*

*Ключевые слова: отбор персонала, компетенции, модель компетенций.*

*Manueva A.S.,  
2nd year undergraduate, areas of study  
38.04.03 Personnel Management  
Bryansk branch of the RANEPА,  
Russia, Bryansk*

*Zimonina O.V.,  
candidate of pedagogical sciences,  
associate professor of the department of public  
administration and management*

**POSSIBILITIES OF USING A COMPETENCE-BASED APPROACH IN  
HUMAN RESOURCES SELECTION FOR AN ORGANIZATION**

*Abstract: The article reveals the application of the competence approach as a tool for strategic personnel management in modern organizations. The authors analyze the limitations of traditional recruitment methods and justify the benefits of using competence models to improve the quality of human resource selection.*

*Keywords: staff selection, competencies, and the competency model.*

Условия стремительной цифровизации, автоматизации и замены простых операций, которые выполняли люди искусственным интеллектом, вносят свои коррективы в структуру занятости. Там, где искусственный интеллект берет на себя рутинную часть работы, человек сосредотачивается на задачах, где важны творчество, эмпатия и стратегическое мышление. В связи с этим, мы можем говорить о том, что прежние методы отбора персонала в организацию, где диплом о профессиональном образовании и стаж работы играли решающую роль, больше не работают, поскольку они игнорируют личностные и поведенческие характеристики, определяющие успех сотрудника в конкретной организационной культуре.

На современном этапе HR-менеджеру нужен более эффективный инструмент, позволяющий минимизировать финансовые и косвенные риски (снижение производительности труда, ухудшение психологического климата в коллективе, потенциальные угрозы безопасности производства, и др.) при отборе персонала. Компетентностный подход к отбору персонала предлагает интегративную модель, позволяющую объединить профессиональные знания и умения, личностные качества и ценностные установки.

Компетентностный подход в управлении персоналом – это концепция, при которой фокус внимания смещается с вопроса «Что человек знает?» на вопрос «Как человек действует для достижения результата?». Согласно Р. Бояцис компетенция представляет собой основную характеристику личности, которая лежит в основе эффективного или превосходного выполнения работы.<sup>1</sup> Л. Спенсер утверждает, что компетенция является качеством индивидуума, и имеет отношение к высокоэффективному и наилучшему выполнению работы.<sup>2</sup> Таким образом, мы можем утверждать, что компетенция, являющаяся базовым качеством индивида, имеет причинно-следственную связь с эффективным выполнением работы.

В начале XXI века компетентностный подход получил широкое распространение в практике управления человеческими ресурсами. Разрабатываются различные модели компетенций для разных отраслей и должностей, создаются инструменты для оценки и развития компетенций.<sup>3</sup>

Эволюция компетентностного подхода отражает понимание факторов, влияющих на эффективность человека в рабочей среде, и переход от фокуса на отдельные элементы к целостным поведенческим характеристикам.

В управлении человеческими ресурсами компетентностный подход становится эффективным методологическим инструментом и применяется в различных процессах, таких как планирование персонала, отбор, обучение и развитие, управление карьерой.

В современной практике принято выделять четыре блока компетенций (см. рисунок 1).

---

<sup>1</sup> Бояцис, Ричард. Компетентный менеджер : модель эффективной работы : [перевод с английского] / Ричард Бояцис. - Москва : НИППО, 2008. - 340 с. : ил., табл.; 24 см.; ISBN 978-5-98293-083-5

<sup>2</sup> Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер: Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы: [перевод с английского] / М.: Издательство ГИППО, 2010. – 384 с. ISBN 978-5-91606-012-6

<sup>3</sup> Родермель, Татьяна Компетентностный подход в построении профессионального пространства / Татьяна Родермель. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. – С. 337-339.

## Корпоративные (ценностные)

применимы ко всем сотрудникам в организации, отражают уникальную организационную культуру (например, клиентоориентированность, гибкость мышления, ориентация на результат)

## Профессиональные (функциональные)

специфические знания, умения и навыки, необходимые для конкретной трудовой функции)

## Личностные

универсальные компетенции, необходимые для поддержания профессионального долголетия (например, стрессоустойчивость, умение находить баланс между работой и личной жизнью, коммуникабельность)

## Управленческие

необходимы руководителям для эффективного распределения ресурсов и развития организации (например, лидерство, стратегическое мышление)

### **Рисунок 1 – Блоки компетенций**

Корпоративные компетенции определяются на основе ценностей, декларируемых организацией.

Личностные компетенции формируются на основе условий профессии. Так, например, сфера «человек-человек», к которой относятся все профессии, где основным предметом труда являются другие люди, предполагает наличие стрессоустойчивости, эмоционального интеллекта, конфликтологической компетентности и др. Тогда, как сфера «человек-техника» предполагает, что сотрудник должен обладать другим набором личностных компетенций: аналитическое мышление, быстрая обучаемость, внимательность к деталям и т.д.

Блок управленческих компетенций может зависеть от контекста и среды, в которой работает руководитель. Для высшего руководства наиболее важными компетенциями являются стратегическое мышление и управление изменениями. Для руководителя сферы продаж – правила ведения переговоров и заключения сделок, для руководителя проекта – умение разделять стратегию на тактические задачи.

Профессиональные компетенции должны выстраиваться на основе профессиональных стандартов.

Приведем пример компетенций для должности специалиста по подбору и отбору персонала. Компетенции нами определены на основе профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 9 марта 2022 г. N 109н., вступившего в силу с 1 сентября 2022 г. и действующего до 1 сентября 2028 г.<sup>1</sup>

Обобщенная трудовая функция профессионального стандарта «Деятельность по обеспечению персоналом» (код В), разбивается на следующие трудовые функции:

- сбор информации о потребностях организации в персонале (код В/01.6);
- поиск, привлечение, подбор и отбор персонала (код В/02.6);
- администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота (код В/03.6).

На основе этих трудовых функций можно определить следующие профессиональные компетенции (ПК) для должности «специалист по подбору и отбору персонала», которые представлены в таблице 1.

Модель компетенций для каждой должности строится на необходимости и достаточности тех компетенций, набор которых позволит специалисту эффективно выполнять свою работу, и наполняется кейсами, тестами, заданиями, оценивающими уровень владения той или иной компетенцией.

**Таблица 1**

**Профессиональные компетенции (ПК) для должности  
специалист по подбору и отбору персонала**

---

<sup>1</sup>Приказ Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 N 109Н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по управлению персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 8 апреля 2022 г. N 68136)

<b>Шифр профессиональной компетенции</b>	<b>Наименование профессиональной компетенции</b>
ПК-1	Способность составлять объявление о вакантной должности
ПК-2	Способность применять технологии и методики поиска кандидатов на вакантные должности в соответствии с их спецификой
ПК-3	Способность анализировать резюме
ПК-4	Способность организовывать и проводить собеседование
ПК-5	Способность соблюдать нормы этики делового общения
ПК-6	Способность вести деловую переписку
ПК-7	Способность вести документооборот по вопросам обеспечения персоналом

Таким образом, возможности компетентного подхода при отборе персонала выходят далеко за рамки простого найма. Это инструмент формирования стратегической устойчивости организации. Создание системы отбора, ориентированной на компетенции, позволяет не просто закрывать вакансии, а подбирать людей, способных развиваться вместе с организацией, обеспечивая ее конкурентоспособность в ближайшей и долгосрочной перспективе.

#### **Использованные источники:**

1. Бояцис, Ричард. Компетентный менеджер : модель эффективной работы : [перевод с английского] / Ричард Бояцис. - Москва : НИРРО, 2008. - 340 с. : ил., табл.; 24 см.; ISBN 978-5-98293-083-5
2. Лайл М. Спенсер-мл., Сайн М. Спенсер: Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы: [перевод с английского] / М.: Издательство ГИППО, 2010. – 384 с. ISBN 978-5-91606-012-6
3. Приказ Минтруда и социальной защиты РФ от 09.03.2022 N 109Н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по

управлению персоналом» (Зарегистрировано в Минюсте России 8 апреля 2022 г. N 68136)

4. Родермель, Татьяна Компетентностный подход в построении профессионального пространства / Татьяна Родермель. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. – С. 337-339.