

РАЗРАБОТКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

© 2020 **Клементовичус Яна Язеповна**

доктор экономических наук, доцент, директор ИДПО — «ВЭШ» СПбГЭУ
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Россия, Санкт-Петербург
E-mail: iana@finec.ru

© 2020 **Моргун Наталья Викторовна**

заместитель директора по развитию ИДПО — «ВЭШ» СПбГЭУ
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Россия, Санкт-Петербург
E-mail: morgun@hes.spb.ru

© 2020 **Бесчасный Андрей Анатольевич**

кандидат медицинских наук, ведущий научный сотрудник ИДПО — «ВЭШ» СПбГЭУ
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Россия, Санкт-Петербург
E-mail: a.besch@hes.spb.ru

Актуальность разработки профессиональных компетенций определяется произошедшей за последние 10 лет трансформацией внутренней и внешней среды компаний, в частности изменениями профессий и требований к ним, содержанием и способами реализации трудовых функций. За этот период российскими компаниями, в том числе нефтегазового сектора, накоплен значительный опыт применения компетентностного подхода, требующий систематизации для дальнейшего развития.

Ключевые слова: Квалификация, компетенции, профессиональные компетенции, профили компетенций, модель компетенций, управление персоналом, нефтегазовая компания.

Доступ к передовым знаниям и технологиям является приоритетной задачей для компаний нефтегазовой отрасли. В последние годы наблюдается повышенный интерес к профессиональному развитию сотрудников, приходит понимание того, что конкурентоспособность и устойчивое развитие бизнеса в значительной степени определяются качеством человеческих ресурсов. Анализ практики построения систем управления персоналом нефтегазовых корпораций в России и за рубежом свидетельствует о больших перспективах компетентностного подхода на фоне роста интеллектуализации и информатизации труда на предприятиях нефтегазовой отрасли, непредсказуемости внешних факторов, инновационных процессов.

Современное развитие организации труда определяется двумя базовыми тенденциями. С одной стороны, в рамках традиционной организации производства внедрение современных технологий решает задачу повышения производительности труда за счет экономии «живого» труда и снижения операционных затрат. С другой стороны, внедрение цифровых технологий сопровождается развитием гибких форм орга-

низации и, как следствие, появлением принципиально новых квалификационных требований.

Указанным выше направлениям соответствуют принципиально различные подходы к управлению персоналом и оценке квалификации. В первом случае могут быть использованы методы управления трудом, получившие развитие в рамках тейлористской концепции, то во втором — необходим поиск инновационных решений. Тейлор Ф.У. [21] и его «научная организация труда», а также Файоль А. [9] внесли особый вклад в разработку универсальной управленческой модели, базирующейся на постулате неизменности состояния организации, ее иерархичности и постоянстве разделения труда. Квалификационные и социально-психологические требования к работникам были достаточно низкими. Оценка квалификации замыкалась на решение вопросов найма, оплаты труда и оценки (проверки соответствия квалификационного уровня работника сложности выполняемой им работы).

В западной социологической литературе тейлористская концепция организации труда подверглась наиболее острой критике в рабо-

тах Мориса М. [25] и Д'Ирибана А. [23]. Авторы уделили большое внимание влиянию научно-технического прогресса на содержание труда и изменение требований, предъявляемых к профессионализму работника. Было показано, что технология оказывает значительное влияние на формирование и развитие профессиональной квалификации косвенно через формы организации труда и способы управления персоналом.

Таким образом, смена технологического уклада сопровождается глубинными изменениями в содержании и организации труда. Для нефтяных компаний разделение и сложность выполняемых работ определяют уровень квалификационных требований, уровень специализации труда, широту профессиональных знаний и навыков работников.

Российский ученый Гомберг Я.И. писал: «От содержания труда зависит объем необходимых знаний и навыков для выполнения соответствующих работ. Понятие качества труда объединяет в себе не только то особое содержание, которое определяется технологической задачей по преобразованию предмета труда при данных технических средствах, но и те требования, которые предъявляются к квалификации работника» [2].

Квалификация (сложность) работы и квалификация работника — категории взаимосвязанные. Под квалификацией работ понимается степень сложности, точности и ответственности работ. Квалификация работника, прежде всего, свидетельствует о том, что он способен выполнить работу определенной сложности. В этом смысле квалификация работника может быть представлена как объем определенных специальных знаний и профессиональных навыков, необходимых для выполнения работ, дифференцированных по уровням возрастания сложности, ответственности, умелости, интеллектуальности или по нескольким параметрам одновременно.

В 80–90-х годах на западных предприятиях при проведении оценки квалификации, помимо традиционных критериев (знания, опыт), ученые и практики стали использовать критерии, оценивающие позицию или «ролевую» функцию работника в организации, характер и широту общения внутри и вне предприятия и многие другие. Вследствие этих изменений место термина «квалификация» заняло понятие «компетенция». Для российских руководителей сегодня, как показали результаты экспертных опросов, «компетенция» отождествляется с профессиона-

лизмом работника.

Появление нового понятия частично можно объяснить семантическими изменениями. Парани М. [24] предложил развести такие понятия, как «компетенция» и «компетенции», подчеркивая, что термин, взятый в единственном числе, является синонимом термина «профессиональная квалификация». Понятие «компетенции», взятое во множественном числе, несет иную смысловую нагрузку и является отражением новых направлений развития и изменения содержания трудовой деятельности и спектра оценочных параметров. Таким образом, появление термина «компетенции» открывает качественно новый концептуальный и практический уровень в управлении персоналом — управление по компетенциям.

Морэн Ж. [26] писал об управлении по компетенциям: «Как элемент инновационного процесса, управление компетенциями стало новым приобретением среди множества известных инструментов, находящихся в распоряжении Дирекции по управлению персоналом. С его помощью можно идентифицировать, формировать и накапливать совокупные знания внутри предприятия, обеспечивать доступ и передачу культурного достояния фирмы. Управление компетенциями осуществляется в тесной взаимосвязи с функцией стратегического развития предприятия».

В западных странах компетентностный подход стал активно внедряться, когда поиск источников роста производительности труда сместился из области задач (операций) в область результатов (целей). Принципиальным отличием данного подхода является возможность принимать в расчет совокупность знаний и опыта работника, приобретенных на протяжении всей жизни и установление тесной связи между компетенцией и деятельностью.

Таким образом, понятия «квалификация» и «компетенция» тесно взаимосвязаны. В широком смысле компетенция (от лат. *competere* — соответствовать, подходить) характеризуется способностью применять знания, умения, успешно действовать на основе приобретенного опыта при решении различных задач; предполагает формирование необходимых стандартов поведения. Определенный набор компетенций характеризует как рабочее место (должность, позицию), так и работника. Набор компетенций, необходимых для выполнения одной и той же

функции, может варьироваться в зависимости от особенностей организационной структуры конкретного предприятия.

На практике и в научной литературе используются различные понятия: «компетенция», «компетентность» и «компетентностный подход». Представители научно-академического сообщества полагают, что «компетенция — это предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности, а компетентность — интегрированная характеристика качеств личности, выступающая как результат подготовки выпускника для выполнения деятельности в определенных областях» [7]. Компетентность (лат. *competens* — подходящий, соответствующий, надлежащий, способный, знающий) характеризует состояние, уровень владения компетенцией, наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.

«Эффективное выполнение работы может быть оценено по достижению конечных целей (то есть по результату) или по соответствующему выполнению процедур и процессов», — пишет Бояцис [1]. Некоторые виды работ позволяют легко оценить эффективность деятельности, потому что имеются в наличии показатели эффективности и цели (например, объем продаж). Однако обеспечение эффективности в управленческой или административной работе чаще легче оценить через соблюдение работником заданных регламентов или иных нормативных требований.

Л. и С. Спенсеры [19] не разграничивают понятия «компетенции» и «компетентность». Они считают, что компетенции есть базовые качества людей и характеризуют «варианты поведения или мышления, распространяемые на различные ситуации и длящиеся довольно значительный период времени». По их мнению, компетенция предопределяет или вызывает определенное поведение и исполнение, поэтому можно прогнозировать хорошее или плохое исполнение, соответствие выбранным критериям или стандарту.

В последнее время широкое распространение получило понятие профессиональной компетенции — демонстрируемой способности выполнять определенные производственные функции. Компаниями профессиональные компетенции определяются как специальные

знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения определенных профессиональных задач. Подход, основанный на оценке компетенций, позволяет совершенно по-другому описывать и анализировать трудовой процесс — через функции или задачи, выполняемые конкретным работником в организации.

Российская образовательная система прошлых лет базировалась на требованиях тарифно-квалификационной системы, обеспечивающей контроль за квалификацией персонала на общенациональном и отраслевом уровнях. В период с 1920-х до 1960-х годов в СССР было разработано и внедрено более 250 отраслевых тарифно-квалификационных справочников. Для решения проблемы дублирования однородных профессий и введения единых подходов при тарификации аналогичных работ с 1969-го года в отдельных отраслях народного хозяйства начинают использовать «Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих» [3] (ЕТКС). НИИ труда была разработана 23-разрядная Единая межотраслевая тарифная сетка (ЕТС), в основу которой был положен принцип дифференциации труда по сложности работ и квалификации работников. Во второй половине 80-х годов многие вопросы оплаты труда и оценки квалификации были делегированы руководству компаний. Справочник был обновлен и пересмотрен в начале 2000-х гг. с учетом изменений в экономике и появления современных технологий всего на 10% [15]. Таким образом, в действующей редакции справочник не адаптирован к современному рынку труда.

Для должностей руководителей, специалистов и других служащих применяется Единый Квалификационный справочник (ЕКС), разработанный Институтом труда и утвержденным Постановлением Минтруда России от 21.08.1998 [6]. Квалификационная характеристика каждой должности имеет 3 раздела: «Должностные обязанности», «Должен знать», «Требования к квалификации». Наименования должностей в справочнике приведены в соответствии с Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016–94 (далее — ОКПДТР).

В постсоветский период предпринимались многочисленные попытки адаптировать существующие методики оценки квалификации к требованиям рыночной экономики, однако

значительная доля отечественных разработок основывалась на традиционном подходе и единых общепрофессиональных методических принципах установления оценочных факторов и показателей сложности [10]. Сегодня профессиональные компетенции становятся единым унифицированным языком для взаимодействия различных заинтересованных сторон [11].

С 2006 года под эгидой Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) начался процесс формирования национальной системы квалификаций, рассматриваемой как эффективный механизм саморегулирования рынка квалификаций и модернизации всего комплекса отношений между сферами труда и профессиональной подготовки. С этой целью при учредительстве РСПП в августе 2006 года было создано Национальное агентство развития квалификаций (далее — НАРК), деятельность которого направлена на содействие развитию качества рабочей силы и обучения на протяжении всей трудовой жизни и координацию взаимодействия бизнеса, государственных органов и системы образования в процессе формирования национальной системы квалификаций. В 2012 году данная инициатива получила нормативное и институциональное оформление. В 2012 году Агентству стратегических инициатив была поручена разработка дорожной карты «Создание Национальной системы компетенций и квалификаций» в рамках Национальной предпринимательской инициативы по улучшению инвестиционного климата Российской Федерации. Добавим, что Национальная система уровней квалификаций создана по аналогии с Европейской рамкой квалификаций и учитывает уже существующий многолетний опыт других стран в вопросе профессиональных квалификаций. Европейская система квалификаций представляет собой рамочное описание квалификаций и состоит из 8 уровней, описанных в терминах знаний, умений и широких компетенций (понимаемых в данном случае как уровень ответственности, сложности и автономии), которые определяют качественное отличие квалификаций одного уровня от другого [15]. В современных условиях профессиональные стандарты, рамки компетенций, модели компетенций могут служить в некотором роде эталонами описания квалификации.

Нефтегазовые компании активно участвуют в разработке профессиональных стандартов, в

работе экспертных комитетов, стремясь синхронизировать формирование профессиональных компетенций с требованиями профессиональных стандартов. Учитывая, что профессиональный стандарт не в полной мере отражает специфику деятельности конкретных работодателей, результаты профессионального экзамена принимаются как минимальные и необходимые требования к профессии, а подтвержденная профессиональная квалификация является рамкой для профиля компетенций сотрудника.

Крупные отечественные компании, занимающие лидирующие позиции в области разработки моделей управления по компетенциям, традиционно важное внимание уделяют развитию профессиональных компетенций, рассматривая их как основу для формулирования «заказа» высшим и средним учебным заведением на подготовку специалистов необходимой квалификации. В целом переход к логике управления по компетенциям может рассматриваться как важный элемент устойчивого развития бизнеса: из 400 крупнейших российских компаний более 200 применяют корпоративные системы и модели компетенций [5]. Модели компетенций, как правило, имеют схожую структуру.

Наиболее общими для всех компаний задачами в развитии компетентного подхода являются: совершенствование процессов классификации компетенций и их индикаторов, разработка оценочной базы, профилирование должностей, методологическая поддержка и развитие модели компетенций.

В целях идентификации и сбора исходных данных для проектирования профессиональных компетенций разработан и апробирован оригинальный методический подход [16; 17], основанный на многоуровневой системе ранжирования трудовых действий и необходимых знаний, умений и навыков с последующей верификацией и валидацией полученных результатов в фокус-группах (рисунок).

Для выявления и анализа трудовых функций, а также требуемых профессиональных знаний и умений в целях разработки профессиональных компетенций персонала экономического блока использовались следующие методы: дискурсивный анализ внешней и внутренней нормативной документации, фокусированное индивидуальное интервью с последующим качественным и количественным контент-анализом транскриптов, анкетирование, метод фокус-групп.



Рис. Методический подход к разработке профессиональных компетенций

Таблица. Перечень нормативной документации, использованной при анализе

| № пп | Наименование документа |
|------|---|
| 1 | Профессиональные стандарты или их проекты |
| 2 | Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих |
| 3 | Положение об управлении персоналом по компетенциям |
| 4 | Организационная структура компании (предприятия) |
| 5 | Штатное расписание |
| 6 | Нормативы численности структурных подразделений |
| 7 | Регламенты взаимодействия подразделений |
| 8 | Положения о структурных подразделениях |
| 9 | Должностные инструкции сотрудников |
| 10 | Планы обучения и развития сотрудников компании (предприятия) |
| 11 | Инструментарий для проведения аттестации персонала (при наличии) |
| 12 | Материалы профессионального тестирования, применяемые при отборе персонала |

Дополнительно к анализу документации для повышения достоверности и сопоставимости данных были проведены 30 *фокусированных индивидуальных интервью с руководителями структурных подразделений*. Респондентам задавались вопросы о профессиональных задачах и функциях, характере их работы, об изменениях в содержании труда, а также о наиболее важных и востребованных профессиональных знаниях, и умениях.

Интервью имели полустандартизированную структуру, т.е. сочетали в себе стандартные и уточняющие вопросы. Содержание проведенных бесед можно определить как экспертное, подразумевающее глубокое владение респондентом предмета обсуждения. Критериями эффективности именно такой (фокусированной) процедуры интервьюирования являются следующие [8]: полнота, специфичность, глубина, личностный контекст.

Помимо дискурсивного анализа, обработка результатов интервьюирования проводилась методами качественного и количественного контент-анализа. Частотный анализ всего текстового массива интервью с помощью программы «Content Analyzer, v0.52» (разработчик AGCProduct SDC) позволил определить, как часто употребляются в тексте определенные словоосновы, лексемы и словосочетания, вычислить их веса и степень связи друг с другом. Это позволило вывить не только прямо декларируемые, но и глубинные, реально волнующие интервьюируемых проблемы. Проведено также автоматическое реферирование всего текстового массива по весам с выделением только наиболее значимых в контексте обсуждаемой проблемы суждений и умозаключений.

На основе полученной в ходе исследования информации были разработаны для каждого направления деятельности 2 анкеты: 1) для выявления частоты совершаемых трудовых действий и 2) для выявления наиболее важных и востребованных профессиональных знаний, и умений.

В анкетировании приняли участие сотрудники структурных подразделений по направ-

лению «Экономика» четырех дочерних обществ различных направлений деятельности крупнейшей российской нефтегазовой компании. Было получено 350 анкет, из них к рассмотрению принято 345. Результаты анкетирования позволили сформулировать названия и описание профессиональных компетенций, соответствующих трудовым действиям, и выделить индикаторы выраженности компетенций путем ранжирования важности и востребованности необходимых знаний и умений.

Для верификации и валидации полученных результатов было проведено *фокус-групповое исследование* на базе одного из дочерних обществ (8 фокус-групп) и одной фокус-группы с участием представителей различных дочерних обществ.

Фокус-групповое исследование позволило скорректировать оценки важности и востребованности профессиональных знаний и умений, снять часть возникающих в оценках противоречий, скорректировать формулировки компетенций и индикаторов их выраженности.

Таким образом, проведенная апробация позволила сделать вывод о применимости методики идентификации и сбора исходных данных для проектирования профессиональных компетенций, основанной на многоуровневой системе ранжирования трудовых действий и необходимых профессиональных знаний, умений, с последующей верификацией и валидацией полученных результатов в фокус-группах.

Предложенные методические подходы к разработке профессиональных компетенций являются универсальным и могут быть использованы для всех направлений деятельности, а также применены для формирования управленческих компетенций. Практические результаты их применения могут быть использованы HR-подразделениями компаний при внедрении компетентностного подхода в целях повышения эффективности основных процедур по управлению персоналом: отбора, оценки, обучения и развития, работы с кадровым резервом.

Библиографический список

1. Бояцис Р. Компетентный менеджер. — М.: ГИППО, 2008. — 340 с.
2. Гомберг Я.И. Квалифицированный труд и методы его измерения. — М.: Экономика, 1972. — 231 с.
3. Единый тарифно-квалификационный справочник [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://etks.info/etks> (дата обращения 15.07.2020).

4. Засухина С. Какие компетенции востребованы современным бизнесом: взгляд СИМА и PwC [Электронный ресурс].— Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/education/proeducation/1985718-kakie-kompetentsii-vostrebovany-sovremennym-biznesom-vzglyad-sima-i-pwc> (дата обращения 15.07.2020).
5. Итоги: «Профессиональные компетенции в нефтегазовой отрасли: разработка, оценка, развитие» [Электронный ресурс] // Судостроение. Энергетика. Транспорт: информационный портал.— Режим доступа: https://www.setcorp.ru/main/pressrelease.phtml?news_id=28522 (дата обращения 15.07.2020).
6. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих [Электронный ресурс]: утв. постановлением Минтруда РФ от 21 августа 1998 г. № 37.— 4-е изд., с изм. и доп.— Режим доступа: <http://base.garant.ru/180422/#ixzz5jl7ZWNKz> (дата обращения 15.07.2020).
7. Лукашенко М. Профессиональные компетенции руководителя как фактор конкурентоспособности компании [Электронный ресурс] // Современная конкуренция.— 2009.— № 6.— Режим доступа: <https://www.mlukashenko.com/competences> (дата обращения 15.07.2020).
8. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура.— М.: АСТ: Хранитель, 2006.— 873 с.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.— М.: Дело, 2017.— 701 с.
10. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов) [Электронный ресурс].— Режим доступа: http://www.libussr.ru/doc_ussr/usr_15381.htm (дата обращения 15.07.2020).
11. Нефтегазовый форум: повышение квалификации, переподготовка, послевузовское образование [Электронный ресурс].— Режим доступа: <http://www.oilforum.ru/topic/1443-neftegazovaja-promishlennost-povishenie-kvalif/> (дата обращения 15.07.2020).
12. Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта [Электронный ресурс]: приказ Минтруда России от 29 апреля 2013 г. № 170н.— Режим доступа: https://rpa-mu.ru/Media/Default/dokumenty/FDO/normative/29.04.2013_170%D0%BD.pdf. (дата обращения 15.07.2020).
13. Олейникова О.Н., Муравьева А.А. Профессиональные стандарты: принципы формирования, назначение и структура: методическое пособие.— М.: АНО Центр ИРПО, 2011.— 69 с.
14. Опыт российских компаний в разработке и использовании профессиональных стандартов, рамок и моделей компетенций. Сравнение с зарубежным опытом [Электронный ресурс]: аналитический доклад // Агентство стратегических инициатив. 2012.— Режим доступа: asi.ru/upload_docs/Доклад_профстандарты.pdf (дата обращения 15.07.2020).
15. Профессиональные стандарты в России: современное состояние вопроса, возможности применения / Под общ. ред. В.В. Федотовой.— Екатеринбург: УрФУ, 2013.— 51 с.
16. Разработка профессиональных компетенций для должностей дочерних обществ ПАО «Газпром» по направлению деятельности «Экономика» и Профилей компетенций для должностей дочерних обществ ПАО «Газпром» по направлению деятельности «Экономика»: отчет о НИР // ФГБОУ ВО СПбГЭУ; рук. Я.Я. Клементовичус; исполн.: Моргун Н.В. и др.— СПб., 2018.— 610 с.— № АААА-Б19-219060790097-6.
17. Разработка инструментов оценки соответствия профессиональных компетенций работников профилям компетенций по направлению «Экономика»: отчет о НИР // ФГБОУ ВО СПбГЭУ; рук. Я.Я. Клементовичус; исполн.: Моргун Н.В. и др.— СПб., 2019.— 513 с.— № АААА-Б19-219120990056-2.
18. Симоненко С.И. Модель эффективного руководителя // Известия Саратовского университета.— Т. 12. Сер. Философия. Психология. Педагогика.— Вып. 4.— 2012.— С. 93–96.
19. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности работы — М.: ГИППО, 2010.— 371 с.
20. Тадтаев Г. Греф рассказал о сокращениях в Сбербанке из-за искусственного интеллекта [Электронный ресурс].— Режим доступа: <https://www.rbc.ru/business/10/11/2018/5be6b5929a79471263626f32> (дата обращения 15.07.2020).
21. Тейлор Ф. У. Научная организация труда.— М.: НКПС Транспечать, 1925.— 276 с.
22. Autor D.H., Levy F., Murnane R. J. The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration // Quarterly Journal of Economics.— 2003.— Vol. 118.— № 4.— Pp. 1279–1333.
23. D Iribane A. La comptitivite, defi social et enjeu economique. Revue de PIREs.— 1989.— № 1.
24. L'enjeu de la qualification. Echanges et Projets.— 1985.— № 42.— P. 8.
25. Maurice M. Le determinisme technologique dans la sociologie du travail (1955–80) // Sociologie du travail.— № 1.— Pp. 22–37.
26. Morin J., Saurat R. Le menagement des ressources technologiques.— 1989.— P. 36.