

УДК 331 DOI: 10.14451/1.221.300

Возможности применения компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами организации

© 2023 Кузьмина Наталья Михайловна

Доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента Института постдипломного образования. Самарский государственный медицинский университет. Россия, Самара.

E-mail: hrm-kuzmina@yandex.ru

© 2023 Ревина Светлана Николаевна

доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой публичного права. Самарский государственный экономический университет. Россия, Самара.

E-mail: 29.revina@mail.ru

Ключевые слова: компетенции, компетентностный подход, компетенции руководящих работников, условия высокой степени неопределенности, поведенческие примеры, мониторинг профессиональных успехов и неудач, критические инциденты управленческой деятельности.

Развитие компетентностного подхода в управлении персоналом приобретает все большую актуальность. Важной задачей развития и совершенствования управления компетенциями сотрудников является реализация единого подхода к формированию компетенций работников, в первую очередь, руководящих, необходимых на данном этапе развития конкретной организации. Решение этой задачи требует системного и комплексного подхода и нуждается в современных технологиях, практикоориентированных методах и инструментах. Верно определенные компетенции восприимчивы к организационному контексту, они описывают именно то, что в действительности делают успешные руководители и сотрудники в организации, а не то, что, по мнению психологов, необходимо для того, чтобы занять ту или иную должность. Подход к управлению персоналом, основанный на компетенциях, позволяет сформировать единую организационную систему управления человеческими ресурсами – подбор и отбор персонала, адаптацию, планирование карьеры, мотивацию, оценку исполнения, обучение и развитие. Отбор кандидатов и продвижение их по службе на основе модели компетенций может обеспечить наилучшее исполнение работы и сохранение штата сотрудников при наименьших затратах. В статье представлены результаты исследования компетенций руководящих работников (senior and mid-level positions), повышающих качество исполнения работы, способствующих разрешению реальных критических инцидентов управленческой деятельности, адаптации компетенций руководящих работников к вызовам внешней среды и актуальным запросам экономики Российской Федерации.

Нынешние условия развития экономики страны и мира отличаются высокой степенью неопределенности, политические решения влекут серьезные изменения в экономике и производственно-хозяйственной деятельности организаций всех форм собственности и различной отраслевой принадлежности.

В условиях дефицита компетентных высококвалифицированных специалистов на рынке труда Российской Федерации особо важными становятся компетенции руководителей и сотрудников организации, в первую очередь деловые, в том числе профессиональные, а также социальные и личностные, которые определяют перспективы развития и возможности реализации организационной стратегии.

Компетентностный подход, в отличие от организационной психологии индустриальной эпохи, основанной на компетенциях, необходимых для выполнения работы, предполагает анализ индивида в рабочем процессе и определение тех компетенций, которые приводят к наилучшему исполнению работы, определяя успех профессиональной деятельности. Компетентностный подход изменил традиционные методы отбора кандидатов. Ранее психологи подбирали подходящего человека для конкретной должности, определяя перечень рабочих задач, которые необходимо выполнять на конкретной должности, например, моторные навыки для управления транспортным средством. Они разрабатывали тесты высокой степени надежности для определения наличия и измерения навыков, необходимых для выполнения этих задач, осуществляли факторный анализ баллов по результатам прохождения тестирования и пытались сопоставить полученные результаты с эффективностью профессиональной деятельности — без особых успехов. Применяемый подход был ориентирован на анализ трудовой деятельности и собственно работника на основе тестов академического типа с последующим совмещением результатов. Он оказался неприемлемым при прогнозировании эффективности исполнения работы руководителями различных уровней, ко-

торые особенно важны в современных условиях высокой неопределенности развития бизнеса, хотя был достаточно успешным при прогнозировании результатов исполнения простой механической работы и рутинных должностных обязанностей.

Практика показала, что предварительные выводы о том, какие компетенции необходимы для надлежащего исполнения той или иной трудовой функции, основанные на формальных подтверждениях имеющихся знаний и навыков индивида. Дипломы, сертификаты, свидетельства, результаты прохождения традиционных академических тестов способностей и тестов на знание предметов не обеспечивают эффективность выполнения работы и успехи в профессиональной карьере. Кроме того, эти результаты могут быть искажены субъективным отношением экзаменатора (оценщика) по отношению к экзаменуемому (оцениваемому) и содержать некие гендерные, социальные, национальные и религиозные предубеждения [17; 20]. Метод компетенций акцентирует внимание на валидности критериев. Принципиальное значение имеют те компетенции, которые в действительности обеспечивают наилучшее исполнение работы, а не описание характеристик индивида на основе предположения, что некоторые из них будут определять результаты работы.

Компетентностный подход приобрел особую актуальность после публикации Дэвидом К. МакКлелландом в 1973 году статьи «Testing for Competence Rather Than Intelligence» [20]. Автор искал методы, которые позволили бы определить переменные компетенций, прогнозировать уровень исполнения работы и были свободны (или относительно свободны) от расовых, гендерных и социально-экономических факторов влияния. Основными методами стали:

- Использование критериальной выборки — формирование группы успешных и эффективных исполнителей и контрастная выборка средних и/или неудовлетворительных исполнителей. Это позволило сравнить сотрудников, которые были явно успешны в професси-

ональной деятельности, с теми, которые были менее успешны, для выявления персональных характеристик, определяющих успех или связанных с ним.

- Определение оперантных мыслей и поведения, их причинно-следственных связей с успешными результатами профессиональной деятельности. При оценке компетенций использовались незавершенные ситуации, позволяющие работникам определять свое поведение, что в принципе отличается от выбора варианта поведения в тщательно структурированных интервью и тестах с множественным выбором. На рабочем месте (и в реальной жизни!) тестовые условия с предложением выбора одного варианта из нескольких альтернативных случаются нечасто. Прогнозировать поведение можно на основе предыдущего опыта похожих ситуаций или предполагаемого спонтанного поведения и мыслей в непредсказуемой и неструктурированной ситуации.

Дэвид К. МакКлелланд предложил использовать метод критических инцидентов Флэнагана (Flanagan, J. C.), применявшийся уже более 30 лет для изучения мотивации [13], объединив его с тематическим апперцепционным тестом «Thematic Apperception Test» (ТАТ) в «Интервью по получению поведенческих примеров» (ИПП) / «Behavioral Event Interview» (BEI) [18; 19].

Уже в 1991 году методом оценки компетенций воспользовались более 100 исследователей в 24 странах. Опыт использования этого метода способствовал созданию общего словаря компетенций, всемирной базы моделей компетенций, Европейской системы аккредитации навыков (European Skills Accreditation System), Европейской стратегии занятости (European Employment Strategy), шкал различных компетенций (Personal Skills Card) и «едва заметных различий».

За последние десятилетия в Российской Федерации и зарубежных странах было проведено множество исследований, затрагивающих концептуальные постулаты компетентностного

подхода и практические аспекты его применения [1–12; 14–16; 21–26]. Касались эти исследования в первую очередь организационных моделей компетенций и образовательных программ, основанных на концепции «ЗНАТЬ – УМЕТЬ – ВЛАДЕТЬ» (ЗУВ). Проблема достоверного прогнозирования уровня исполнения работы руководящими работниками и определения значения мотивации достижений остается нерешенной. Кроме того, вопросы развития компетентностного подхода, формирования и использования единой организационной системы управления компетенциями в долгосрочной и среднесрочной перспективах на основе результатов мониторинга профессиональных успехов руководителей продолжают оставаться недостаточными изученными.

На первом этапе исследования в целях обоснования актуальности выбранной темы были изучены материалы исследований, осуществленных зарубежными и российскими учеными.

На втором этапе были сформированы три группы – высококлассных руководителей и сотрудников – кандидатов в кадровый резерв («звезд»); посредственных/средних руководителей, которые демонстрировали приемлемые результаты работы, и неудовлетворительных руководителей. Группа лучших состояла из 5 человек – трех руководителей (заместителей директора) и двух кандидатов в кадровый резерв (руководителей структурных подразделений), группа посредственных/средних исполнителей состояла из 5 человек – руководителей структурных подразделений, они выполняли свою работу на приемлемом уровне, не опасаясь увольнения. Группа неудовлетворительных руководителей состояла из 2 человек – заместителей директора. Вопрос об их пребывании в должности и штате был открыт для обсуждения.

На третьем этапе было осуществлено интервьюирование и выявлено, что именно и каким образом руководители и сотрудники – кандидаты в кадровый резерв делали в критических рабочих ситуациях для получения поведенческих примеров и определения компетенций, необ-

ходимых для решения проблемы и достижения успеха. При проведении исследования применялись методы интервьюирования (BEI) тестирования (TAT), сравнительного анализа (CAVE), включенного наблюдения, экспертного оценивания. Представители из разных групп описывали свои самые значимые успехи и самые серьезные неудачи. Интервьюеры задавали «наводящие» вопросы в целях выявления специфических поведенческих проявлений, определяющих успех профессиональной деятельности.

Вопросы интервьюеров-исследователей касались предыстории, развития, исхода ситуации; ее участников; эмоций, мыслей и действий руководителей. Интервьюируемым предлагались следующие вопросы: «Что предшествовало ситуации? Кто был участником? Были подобные ситуации в Вашей работе ранее? Каким образом Вы могли бы сейчас описать свои мысли, чувства и действия в той ситуации? Что Вы чувствовали в сложившейся ситуации? О чем Вы думали в сложившейся ситуации? Что Вы хотели сделать в сложившейся ситуации? Что сделали в действительности? К чему это привело? Как Вы восприняли результат произошедшего? Кто/что помог/помогло Вам разрешить эту проблему? О чем сожалели впоследствии? Что считали своей заслугой/успехом? Кого/что считали причиной неудачи? Каким образом Вы оцениваете эту ситуацию сейчас? Каким образом Вы оцениваете свою роль в разрешении этой ситуации? Каким образом Вы оцениваете свои компетенции в этой ситуации? Если подобная ситуация повторится, как Вы поступите?».

Интервью позволили не только выявить сложные рабочие ситуации – критические инциденты, в которых оказывались руководители, но и определить качества и характеристики поведения, продемонстрированные лучшими руководителями и отсутствующие у посредственных/средних и неудовлетворительных руководителей, отличающие их друг от друга и определяющие результат (эффективность) их профессиональной деятельности.

Анализ результатов интервью с лучшими, по-

средственными/средними и неудовлетворительными руководителями, подсчет и индексирование баллов при помощи метода «CAVE» позволили подсчитать и получить статистически значимые различия качеств и характеристик поведения, продемонстрированных лучшими, посредственными/средними и неудовлетворительными руководителями при исполнении различных видов работ. Были определены специфические управленческие компетенции, необходимые для успеха организации в будущем, и описаны их характеристики на основе сравнительного анализа проявления компетенций лучших сотрудников, посредственных/средних и неудовлетворительных:

1. Понимание безусловного приоритета организационных целей и ценностей.
2. Системный подход, ориентация на результат и позитивное отношение к изменениям.
3. Клиентоориентированность.
4. Эмоциональная компетентность (EQ)/эмпатичная восприимчивость.
5. Скорость освоения, понимания и восприятия специфики «политических» нюансов и особенностей.
6. Объективное восприятие и реалистичная оценка региональных различий и особенностей.
7. Понимание независимости, наличия чувства собственного достоинства и самоуважения окружающих.

Затем специфические управленческие компетенции (характеристики), необходимые для успеха организации, были сопоставлены с тенденциями изменений, вызовами внешней среды и целями развития организации. По итогам сравнения эксперты определили наиболее критичные для организационного развития компетенции:

1. Понимание безусловного приоритета организационных целей и ценностей

Определение видения, миссии, целей и ценностей организации, стратегии развития в качестве безусловного приоритета и высшего уровня иерархии.

Идентификация первостепенных организационных задач и второстепенных задач структурных подразделений (департаментов, управлений, служб, секторов, отделов, отделений).

Мониторинг и анализ любой ситуации в контексте интересов, целей и ценностей организации и реализации организационной стратегии развития.

Обеспечение приоритета организационных целей и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений (департаментов, управлений, служб, секторов, отделов, отделений).

Внимание к ценностям корпоративной культуры, особенностям взаимодействия субкультур и мотивации сотрудников, проблемам взаимодействия структурных подразделений исключительно в контексте реализации организационной стратегии развития.

Умение планировать результаты производственно-хозяйственной деятельности и формировать систему ключевых показателей эффективности деятельности организации и структурных подразделений.

Прогнозирование и управление рисками в контексте реализации организационной стратегии развития.

Представление и защита интересов организации во всех ситуациях и на всех уровнях.

Определение персональных целей развития в контексте интересов, целей и ценностей организации.

Управление карьерой, саморазвитием, приобретением новых компетенций, знаний и навыков в контексте реализации организационной стратегии развития и запланированных для достижения результатов.

Понимание единства успехов организации и своих собственных в контексте реализации стратегии развития бизнеса.

2. Системный подход, ориентация на результат и позитивное отношение к изменениям

Понимание комплексности, многоуровневости, взаимосвязей и взаимозависимостей всех организационных бизнес-процессов, структурных подразделений, подсистем и элементов, поскольку изменение любого элемента системы неизбежно влечет изменение всех остальных составляющих (структурных подразделений, подсистем и элементов).

Обеспечение своевременных изменений всех взаимосвязанных и взаимозависимых организационных бизнес-процессов, структурных подразделений, подсистем и элементов при изменении одного из них.

Идентификация случайных/эпизодических взаимосвязей/отношений.

Умение предвидеть весь комплекс возможных организационных проблем, определить их причину и суть.

Учет всех факторов влияния.

Ориентация на достижение результата, персональная ответственность за выбор альтернатив, принятие решения и полученный результат.

Способность к быстрой реализации принятого решения и защите выбранного варианта действий.

Готовность к изменениям внешней среды, быстрая адаптация к изменяющимся условиям, готовность к инновациям.

Стремление и готовность к достижению конкретных результатов в условиях неопределенности.

Принятие изменений внешней и внутренней среды организации, понимание причинно-следственных связей.

Готовность и стремление к амбициозному целеполаганию в ответ на новые вызовы и угрозы.

Умение управлять изменениями, инициация изменений в организации.

Готовность к быстрой смене видов и направлений деятельности организации.

Внедрение инноваций и/или адаптация существующих бизнес-процессов к изменениям внешней среды ради достижения результата.

Готовность к риску ради достижения конкретных результатов/результата в пределах здравого смысла.

Генерирование идей и разнообразных вариантов решения задач и разрешения возникающих проблем с ориентацией на качество и вниманием к деталям.

Способность к реалистичной оценке процесса/процессов, определению результатов (положительных и отрицательных).

Готовность к своевременной корректировке процесса/процессов по выявленным отклонениям.

Понимание, что каждый этап любого бизнес-процесса — только один шаг к достижению результата.

Реализация управленческих навыков, ориентированных на достижение результата (самоорганизация, принятие решений, делегирование полномочий; организация командной, проектной и групповой работы; мотивация и развитие компетенций работников, лидерство)

3. Клиентоориентированность

Максимальный учет интересов клиентов и партнеров в контексте реализации стратегии развития и понимания интересов организации.

Понимание и анализ реальных потребностей клиентов, определение «общего поля» деятельности и взаимовыгодных интересов.

Вовлечение в диалог, обсуждение и развитие идей клиентов.

Адаптация к интересам и запросам клиентов.

Готовность к открытому обсуждению вопросов, идей и предложений, вовлечению клиентов в сферу интересов организации.

Понимание сути проблемы, явных и скрытых факторов влияния, владение всем объемом информации для принятия обоснованного решения.

Способность разрабатывать различные варианты решения задачи и предвидеть их результат, сравнивать различные приемлемые варианты развития событий, выбирать наилучший и предлагать практическое решение.

Добросовестное информирование клиентов и партнеров в контексте реализации стратегии развития и понимания интересов организации.

Мониторинг и анализ заявок партнеров и клиентов для представления на бюджетном комитете (балансовой комиссии, совещании и т.п.) в контексте реализации стратегии развития.

Умение вести диалог, аргументировать высказывания и логично выстраивать беседу.

Умение быстро и легко находить контакт с клиентами и партнерами, демонстрировать обоюдные выгоды, достигать согласия и успешно заключать договоры.

4. Эмоциональная компетентность (EQ)/эмпатичная восприимчивость

Способность слушать и слышать, что на самом деле говорят, чувствуют, думают и подразумевают собеседники, это позволяет понять их истинное отношение к обсуждаемым темам и предугадать истинную реакцию.

Умение активно участвовать в диалоге/обсуждении/споре, проявляя инициативу, задавая вопросы, предлагая альтернативы, оценивая перспективы, отстаивая свою позицию.

Способность к отстаиванию собственного мнения/принятого решения.

Убеждение в собственной компетентности и эффективности, эмоциональная независимость от суждений других.

Умение увидеть ситуацию «со стороны», контролировать эмоциональные проявления, преодолевать сопротивление оппонентов, обеспечивать

позитивное восприятие неудач и поражений.

Способность к вовлечению окружающих в разговор и общению «на равных» с разными людьми.

Способность к сопереживанию, созданию атмосферы доверия и активного взаимодействия, межличностному пониманию, убеждению, разрешению противоречий.

Готовность к командной работе и сотрудничеству, оказанию помощи коллегам, применению их навыков и знаний.

Способность к обучению, принятию чужого опыта и знаний, признанию собственных ошибок и обсуждению этого опыта с коллегами.

Умение предвидеть реакцию коллег, учесть все точки зрения, объективные потребности и ожидания.

Умение предугадать конфликтную ситуацию и разрешить конфликт.

Умение просчитать влияние предлагаемых изменений на коллег, предвидеть их реакцию и управлять ею.

Вышеобозначенные компетенции руководителей и кандидатов в кадровый резерв необходимы для успешного управления организацией

в будущем, на финансирование их развития следует обратить первостепенное внимание. Планирование развития компетенций для руководителей и кандидатов в кадровый резерв должно осуществляться в соответствии с принципом основной организационной компетенции, а в качестве основного инструмента развития компетенций целесообразно применять индивидуальные планы развития компетенций (ИПРК), обеспечивающие переход знаний в навыки и компетенции (ЗУВ). Процесс формирования компетенций руководителей ориентирован на долгосрочную и среднесрочную перспективу.

Полученные авторами результаты позволяют утверждать следующее. Во-первых, все компетенции индивидов: деловые, в том числе профессиональные, социальные и личностные — взаимосвязаны. Во-вторых, социальные и деловые компетенции во многом причинно определяются личностными (Я-концепция), которые, не меняясь, могут адаптироваться в своих проявлениях к среде существования. В-третьих, учет отраслевой и профессиональной специфики при разработке поведенческих индикаторов указывает на необходимость конкретизации всех компетенций в контексте реальной профессиональной деятельности.

Библиографический список

1. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. — М. : НИРРО, 2005. — 384 с.
2. Кляйнманн М. Ассессмент-Центр. — Харьков : Гуманитарный Центр, 2004. — 128 с.
3. Кузьмина Н. М. Кадровая политика корпорации : монография. — М. : Инфра-М, 2023. — 168 с.
4. Кузьмина Н. М. Менеджмент персонала корпорации : монография. — М. : Инфра-М, 2016. — 245 с.
5. Кузьмина Н. М., Толстякова О. В. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход. — М. : Инфра-М, 2022. — 94 с.
6. Мордовин С. К. Человеческий потенциал: принципы и социальные технологии инновационного анализа ситуаций. — СПб., 2004. — 256 с.
7. Спенсер С. М., Спенсер-мл. Л. М. Компетенции на работе : пер. с англ. — М. : НИРРО, 2005. — 384 с.
8. Antoncic B. Risk taking in intrapreneurship: Translating the individual level risk aversion into the organizational risk taking // *Journal of Enterprising Culture*. — 2003. — Vol. 11, no. 01. — P. 1-23.
9. Bagheri A., Pihie Z. A. L. Entrepreneurial leadership: towards a model for learning and development // *Human Resource Development International*. — 2011. — Sept. — Vol. 14, no. 4. — P. 447-463. — DOI: [10.1080/13678868.2011.601594](https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601594).
10. Barrett G. V., Depinet R. L. A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. // *American Psychologist*. — 1991. — Vol. 46, no. 10. — P. 1012.
11. Cope J., Watts G. Learning by doing—an exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning // *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. — 2000. — Vol. 6, no. 3. — P. 104-124.
12. Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members / B. Van

- Der Heijden [et al.] // International journal of training and development. – 2009. – Vol. 13, no. 1. – P. 19–37.
13. Flanagan J. C. The critical incident technique. // Psychological bulletin. – 1954. – Vol. 51, no. 4. – P. 327.
 14. Guidance supporting Europe's aspiring entrepreneurs / CEDEFOP. – URL: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/5514>.
 15. Key Competences for Lifelong Learning – A European Framework / European Communities. – 2007.
 16. Marsick V. J., Volpe M. Informal learning on the job // Advances in Developing Human Resources. – 1999. – No. 1. – P. 5–8.
 17. McClelland D. C., Fiske S. T. Report to the executive officer of manpower affairs on validation of a human service worker test // Boston: McBer & Co. – 1974.
 18. McClelland D. C., Klemp G. O., Miron D. Competency requirements of senior and mid-level positions in the Department of State. – McBer, 1977.
 19. McClelland D. C. Human Motivation. – Cambridge University Press, 01/1988. – DOI: [10.1017/cbo9781139878289](https://doi.org/10.1017/cbo9781139878289). – URL: <https://doi.org/10.1017/cbo9781139878289>.
 20. McClelland D. C. Testing for competence rather than for “intelligence.” // American Psychologist. – 1973. – Vol. 28, no. 1. – P. 1–14. – DOI: [10.1037/h0034092](https://doi.org/10.1037/h0034092). – URL: <https://doi.org/10.1037/h0034092>.
 21. Mirabile R. J. Everything you wanted to know about competency modeling // Training & development. – 1997. – Vol. 51, no. 8. – P. 73–78.
 22. Rankin N. Raising performance through people: the ninth competency survey // Competency and Emotional Intelligence. – 2002. – Vol. 3. – P. 2–21.
 23. Rosenthal R. Skill in non-verbal communication. – Cambridge : Oelgeschlager, 1979.
 24. Van Der Heijde C. M., Van Der Heijden B. I. A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability // Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management. – 2006. – Vol. 45, no. 3. – P. 449–476.
 25. Wennekers S., De Jong J. Intrapreneurship; conceptualizing entrepreneurial employee behaviour // Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES). – 2008.
 26. Young J., Sexton D. What Makes Entrepreneurs Learn and How Do They Do It? // Journal of Entrepreneurship. – 2003. – Sept. – Vol. 12. – P. 155–182. – DOI: [10.1177/097135570301200201](https://doi.org/10.1177/097135570301200201).