Научная статья
Original article
УДК 005.9

ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

POSSIBILITIES AND PROSPECTS FOR APPLYING THE COMPETENCE-BASED APPROACH TO MANAGING THE BUSINESS CAREER OF STAFF

Алханов Гилани Ризванович, Студент 3 курс, факультет «Управление персоналом», Московский автомобильно-дорожный государственный технический университет (МАДИ), Россия, г. Москва

Alkhanov Gilani Rizvanovich, Student 3rd year, faculty "Personnel Management" Moscow Automobile and Road Construction State Technical University (MADI), Russia, Moscow

Аннотация: В статье рассмотрена роль компетентностного подхода в системе управлении деловой карьерой персонала организации, а также основные методы разработки и использования моделей компетенций, проведен анализ особенностей управления деловой карьерой сотрудников при внедрении компетентностного подхода. Использование компетентностного подхода позволяет измерять показатели компетентности кандидатов в кадровый резерв. Тем самым повышается объективность выбора и появляется возможность развития профессионального потенциала резервистов. Учитывается опыт зарубежных стран, в которых используются

компетентностный подход при отборе на государственную службу.

Summary: The article considers the role of the competency-based approach in the system of managing the business career of the organization's personnel, as well as the main methods for developing and using competency models, and analyzes the features of managing the business career of employees when implementing the competency-based approach. The use of the competency-based approach makes it possible to measure the competence indicators of candidates for the personnel reserve. Thus, the objectivity of the choice increases and it becomes possible to develop the professional potential of reservists. The experience of foreign countries that use the competence-based approach in the selection for public service is taken into account.

Ключевые слова: Управление персоналом, компетенции, компетентностный подход, деловая карьера.

Keywords: Personnel management, competencies, competence-based approach, business career.

Современные условия рынка, характеризующиеся высокой конкуренцией, нестабильностью внешней среды, диктуют субъектам хозяйствования необходимость создания наиболее благоприятных условий для развития компетенций персонала, так как эффективность их деятельности находится в прямой зависимости от знаний, умений и навыков, которыми обладают сотрудники. В свою очередь сотрудник, понимающий направление своего профессионального развития, возможность карьерного роста, более мотивирован для достижения поставленных перед ним целей. Компетентностный подход способен решить стоящие перед службой управления персоналом задачи, касающиеся развития персонала, его мотивации, профессионального и карьерного роста. Это делает вопросы компетентностного подхода в управлении деловой карьерой персонала актуальными.

Компетентностный подход к управлению персоналом дает богатые

возможности эффективного обучения сотрудников и выстраивания системы их карьерного роста. Наличие в организации модели ключевых компетенций и профилей компетенций персонала позволяет сделать эти инструменты основой, на которой будет строиться вся работа системы управления корпоративным обучением и профессиональным ростом персонала.

Компетентность персонала можно рассматривать как осведомленность и владение сотрудниками необходимыми знаниями в сфере осуществления своей деятельности [1]. В более широком понимании компетентность представляет собой не просто знания и умения, но также прогрессивные личные и профессиональные качества человека в синергии с умениями, опытом, комплексом знаний в своей сфере, а также способностью моделировать процессы, находить пути решения задач.

Компетенции персонала подразделяют на несколько базовых разновидностей:

– природные (характерные для индивида качества, например, добросовестность или спонтанность, интроверсия или экстраверсия и т.д.);

– адаптивные (качества, которые используются в новой рабочей среде для достижения поставленной цели, например, эмоциональные способности);

– приобретенные (качества, которые приобретаются специалистом в ходе выполнения рабочих функций или обучения в рамках производственной необходимости).

Кроме перечисленных видов компетенций, они также могут подразделяться по уровням в зависимости от организации, а не от персонала, а именно, корпоративные, управленческие и специальные или технические. Поэтому, достижения высокой результативности труда, руководство должно поддерживать и развивать необходимые для организации компетенции персонала.

Повышение уровня компетенций сотрудников соответственно позволяет развивать их навыки и умения. При этом основными принципами, соблюдение которых позволяет обеспечить эффективность

компетентностного подхода к управлению персоналом, являются:

– достижение сознательности и творческой активности персонала;

– доступность и систематичность обучения;

– единство группового и индивидуального обучения;

– ценностно-ориентированное изучение вопросов профессиональной деятельности [3].

Разработка модели компетенций позволяет организации решать поставленные задачи в развитии персонала, а ее сотрудникам – выполнять определенную работу. Такая модель предполагает наличие детально прописанных стандартов деятельности работников.

Самые важные причины разработки компетентностных моделей состоят в потребности обучения персонала, построении эффективных производственных процессов, вложении инвестиций в развитие персонала, совершенствовании стандартов качества, мотивировании сотрудников к высокой производительности труда, а также к повышению эффективности системы работы с персоналом в целом.

При формировании компетенций персонала в организации должен соблюдаться определенный профессиональный контекст, а их развитие должно быть взаимосвязано с внутренней системой управления организацией и механизмами обучения персонала. Такие механизмы включают развитие персонала, образовательных систем и разработку учебных программ. Все это играет важную роль в формировании компетенций у персонала и возможностей карьерного роста.

Деловая карьера представляет собой поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, размеров вознаграждения и квалификационных возможностей, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение славы, известности, обогащения. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег

Управление деловой карьерой персонала – важное направление системы работы с кадрами организации, так как позволяет мотивировать персонал на профессиональное развитие и трудовые достижения [4]. Однако в большинстве организаций сотрудники не знают тенденций своей деловой карьеры, что объясняется различными причинами, например, недостатками в работе с резервом кадров или вообще отсутствием такого рода деятельности, расхождением оценок, представлений руководства и работников о возможностях последних. Особую актуальность в связи с этим приобретает проблема объективной оценки компетенций сотрудников.

Управление деловой карьерой персонала понимается как целенаправленная деятельность по управлению профессиональными возможностями и профессиональным ростом сотрудников. В управлении деловой карьерой персонала принимают участие не только руководители различных уровней и службы управлению кадрами, но и сами сотрудники, которые стремятся к созданию определенного комплекса принципов, убеждений и качеств, позволяющих осуществлять поддержку собственных личностных и профессиональных взглядов и интересов в условиях изменяющихся профессиональных и социальных условий деятельности.

Развитие карьеры персонала является одной из наиболее эффективных кадровых технологий, способствующей продвижению работника по карьерной лестнице, усовершенствованию его профессиональной компетентности, теоретического и практического опыта, а также развитию лидерских навыков.

Процесс управления карьерой работника заключается в активном взаимодействии трёх важных сторон: руководителя, сотрудника и службы управления кадрами. В обязанности руководителя входит обозначение определённых потребностей фирмы в дальнейшем развитии отдельного работника. Нередко этот руководитель выполняет функцию наставника во время управления карьерным ростом сотрудника. При этом на самого работника возложен основной груз ответственности за эффективное развитие

его карьеры. Обусловлено это с тем, что как раз сотрудник на ежедневной основе занимается реализацией на практике собственного плана. На службу управления кадрами возложена обязанность по координации всего процесса управления карьерным ростом.

В работе службы управления кадрами, направленной на управление карьерным ростом работников с использованием компетентностного подхода, очень гармонично совмещаются цели и интересы организации с личными целями и интересами, имеющимися у самих работников. Это помогает организовать стабильные и полезные взаимоотношения между ними. В связи с этим деятельность по управлению карьерным ростом основывается на использовании индивидуального подхода к перспективам профессионального роста и должностного продвижения.

Основными направлениями управления деловой карьеры являются:

а) мотивирование персонала на обучение и эффективную трудовую деятельность;

6) планирование карьеры: определение стратегии развития персонала, выраженной в разработке этапов развития и продвижения сотрудников, составление индивидуальных планов профессионального и карьерного роста [3].

При планировании карьеры используются определенные методы:

1) оценка функциональных должностных обязанностей с целью выявления и устранения дублирования функционала;

2) планирование обучающих мероприятий, встроенных в трудовую деятельность (стажировка, наставничество, самообразование, целевые семинары и круглые столы);

3) разработка системы развития компетенций сотрудников, направленной на непрерывный профессиональный и карьерный рост.

4) проведение оценки потребности в специалистах, которая позволяет выявить существующий уровень компетенций сотрудников, а также определить недостающие;

5) разработка комплексной системы профессионального тестирования: как имеющихся сотрудников с целью определения имеющихся компетенций, перспектив и приоритетов их профессионального развития, так и при отборе персонала;

6) ведение кадрового резерва.

Планирование карьерного роста сотрудника включает его прохождение по уровням квалификационного и должностного роста, что позволит ему развить и реализовать различные профессиональные умения и знания в рамках соблюдения интересов организации.

Планирование деловой карьеры персонала организации, основанное на компетентностном подходе может базироваться на следующих тезисах:

– направленность на цели и задачи сотрудника;

– комплексность и ступенчатость;

– последовательность - учет всей комплексности факторов, которые влияют на компетенции персонала;

– степень специализации и подготовленности, определяющие существование у работающих необходимого опыта и навыков;

– системность оценки итогов трудовой деятельности, степени подготовленности, деловых и личных характерных качеств, которые непосредственно являются важным основанием для продвижения по карьерной лестнице;

– постоянность и преемственность подготовки и повышения квалификации работников.

Соответственно, последовательность составления стратегии карьерного продвижения включает в себя:

– оценку компетенций работников;

– становление стратегии карьерного роста сотрудников на основании их компетенций;

– принятие и исполнение стратегии карьерного роста работающих.

Планирование карьерного роста работников после проведения оценки их компетенций позволяет выбрать наиболее перспективных участников трудового коллектива, которые смогут добиться самых значительных результатов в профессиональной области.

Оценка компетенций работников осуществляется на основании разработанной модели компетенций. При этом результаты оценки компетенций могут быть использованы при принятии сотрудниками участия в конкурсе на замещение более высокой должности в организации, либо в конкурсе на определение в кадровый резерв, а также в других обстоятельствах, определяемых руководством.

В процессе проведения оценки компетенций персонала в свете разработки индивидуальных направлений карьерного роста решаются также следующие задачи:

– вычисление направленности применения потенциальных возможностей работника, активизация подготовки кадров по компетенциям;

– установление уровня потребности повышения квалификации, специализированной подготовки либо переподготовки кадров;

– предоставление возможности длительного планирования продвижения кадров с целью карьерного роста, а также актуального высвобождения кадров от замещаемых должностей либо перевода на иной участок трудовой деятельности [7].

Использование компетентностного подхода в планировании карьерного роста работника следует начинать сразу после приема его на работу. Определение компетенций новых сотрудников позволяет установить перспективные возможности работника в его дальнейшем служебном развитии в этой организации, направления последующего карьерного продвижения. Этот процесс можно определить как первую стадию управления карьерой сотрудника с использованием компетентностного подхода, на которой также оценивается необходимость в развитии у него дополнительных (отсутствующих или слаборазвитых) компетенций,

необходимых для эффективной деятельности организации.

На второй стадии разрабатывается план развития необходимых компетенций работника и его карьерного продвижения. Другими словами, определяется потребность в обучении, а также должности, на которые работник сможет претендовать во время продвижения по карьерной лестнице.

Необходимо отметить, что развитие карьеры в компании не всегда оказывается постоянным восхождением вверх по карьерной лестнице. Здесь также возможны передвижения в горизонтальной плоскости - в виде перехода из одного отдела в другой, т.е. ротация кадров, которая позволяет приобрести или развить дополнительные профессиональные компетенции. На этой стадии сопоставляются возможности и компетенции работника и требования, которые предусматриваются к определенной должностной позиции.

Нужно также помнить, что любой работник является уникальной личностью. Поэтому во время подготовки плана дальнейшего развития в организации должны учитываться персональные особенности, характерные для отдельного сотрудника, что обеспечивает компетентностный подход, использование которого позволяет обеспечить достижение максимально объективной оценки преимуществ и недостатков сотрудника, его потенциальных возможностей.

В дальнейшем происходит реализация плана по дальнейшему развитию компетенций и служебному продвижению работника, что предполагает ротацию по разным должностным позициям, организацию обучения и стажировок, использование персонального наставничества (коучинга). В результате у работника появляется возможность обретения дополнительных навыков и знаний, перспектива эффективного их применения в своей повседневной деятельности.

Таким образом, организация систематического оценивания компетенции работников в течение развития их карьеры позволяет выяснить,

каких ещё навыков и знаний им не хватает. Соответственно, успешнее окажется разработка программ обучения. Основным моментом при подготовке учебных программ считается грамотное формулирование целей и задач обучения. В противном случае не исключено неоправданное расходование времени работников и денежных средств организации. Основной показатель для выполнения отбора в данном случае - наличие соответствия обозначенным целям.

Вследствие этого, использование компетентностного подхода при построении деловой карьеры предполагает:

– использование программ дополнительного профессионального образования по развитию управленческих компетенций работников;

– внедрение системы управления карьерой, включая ротацию кадров, планирование карьерного роста;

– внедрение технологий разработки карьерной траектории работников по результатам оценки их компетенций и результативности профессиональной деятельности, профессионального и личностного потенциала.

В перспективе применение компетентностного подхода в управлении деловой карьерой персонала позволяет получить:

– более высокую степень удовлетворенности работников, их лояльности к руководству;

– повышение производительности труда;

– повышение профессиональной компетентности;

– сокращение текучести кадров;

– сотрудников, полностью подготовленных к профессиональной деятельности;

– профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;

– «выращенные изнутри» сотрудники для продвижения на ключевые

должности.

Результат применения компетентностного подхода при управлении деловой карьерой сотрудников выражается также в воспитании и развитии наиболее эффективных сотрудников.

Список литературы

1. Абрамова Е.А. Создание модели компетенций для совершенствования бизнес-процессов управления персоналом // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. - 2020. - №4 (64). – С. 8-13.
2. Гейер В.В. Развитие компетентностного подхода в управлении персоналом современного предприятия в России // Вестник науки и образования. - 2021. - №2-2 (105). - С. 9-13.
3. Дашкова Е.С., Дорохова Н.В., Зенкова О.А., Исаенко М.И. инновационные подходы к развитию персонала в российских организациях // Вестник ВГУИТ. - 2020. - №3 (85). – С. 274-278.
4. Кириллов Н.П., Дрошнев Е.В. Формирование компетентностного подхода в управлении персоналом в современной деловой организации с учетом развития ее кадрового потенциала // Материалы Афанасьевских чтений. - 2019. - №1. - С. 58-72.
5. Петрова Е.В. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №1-2. – С. 76-79.
6. Слепцова Е.В., Туманова М.Ю. Актуальные аспекты компетентностного подхода в управлении персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2018. - №6. - С. 153156.
7. Шафикова Л.Р., Галина А.Э. Развитие персонала и управление карьерой как приоритетное направление деятельности кадровых служб // Научные исследования и инновации. - 2021. - №3. – С. 243-246.

Bibliography

1. Abramova E.A. Creation of a competency model for improving the business processes of personnel management // Modern science-intensive

technologies. Regional application. 2020. No. 4 (64). - P. 8-13.

2. Geyer V.V. Development of a competency-based approach in personnel management of a modern enterprise in Russia. Vestnik nauki i obrazovaniya. 2021. No. 2-2 (105). pp. 9-13.
3. Dashkova E.S., Dorohova N.V., Zenkova O.A., Isaenko M.I. innovative approaches to staff development in Russian organizations // Bulletin of VSUIT. 2020. No. 3 (85). – S. 274-278.
4. Kirillov N.P., Droshnev E.V. Formation of a competency-based approach to personnel management in a modern business organization, taking into account the development of its personnel potential. Materials of the Afanasiev Readings. 2019. No. 1. pp. 58-72.
5. Petrova E.V. The relevance of the competence-based approach in personnel management // Economics and business: theory and practice. 2020. No. 1-2. - S. 76-79.
6. Sleptsova E.V., Tumanova M.Yu. Actual aspects of the competence-based approach in personnel management // Economics and business: theory and practice. 2018. №6. S. 153156.
7. Shafikova L.R., Galina A.E. Personnel Development and Career Management as a Priority Direction of Human Resources Activities // Scientific Research and Innovation. 2021. №3. - S. 243-246.

© Алханов Г.Р., 2022 Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №1/2022.

Для цитирования: Алханов Г.Р. ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА// Научно-образовательный журнал для студентов и преподавателей «StudNet» №1/2022