

# ЧТО ТАКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЯМИ? ЛУЧШИЕ СОВРЕМЕННЫЕ ПРАКТИКИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**Абабий Андрей Викторович**

Аспирант, Образовательное частное учреждение  
высшего образования  
«Московская международная академия»  
Seven00yandex@ru

## WHAT IS COMPETENCE MANAGEMENT? THE BEST MODERN PRACTICES TO IMPROVE EFFICIENCY

**A. Ababiy**

*Summary.* The article reveals the concept of «competence management» as a modern tool of personnel policy, which allows to achieve the business goals of the enterprise with the greatest benefit and in the shortest possible time. Considerable attention is paid in the article to a new approach in personnel management — competence management. The article discusses the key stages of this process — from the initial stage of assessing the required competencies, to specific recommendations for the implementation of this approach in the company. This problem will be of interest to specialists in the field of HR, who are striving to prepare for all the challenges of modern business, and are ready to introduce the most advanced technologies in their organization. The article contains the theoretical foundations of competence management as an important aspect of personnel management in a modern organization. The author presents strategic advantages and provides a step-by-step guide to the development of the competence management process. The characteristic features of each of the stages are highlighted and described, with justification of the importance and explanation of the practical meaning of each of them. As one of the examples of using the proposed methodology, the article considers the competence management system used today in the world-famous IBM company.

*Keywords:* competence management, IBM competencies, productivity improvement, personnel management, competence model.

*Аннотация.* Статья раскрывает понятие «управление компетенциями, как современного инструмента кадровой политики, позволяющей достичь бизнес целей предприятия с наибольшей выгодой и в кратчайшие сроки. Значительно внимание в статье уделяется новому подходу в управлении персоналом — управлению компетенциями. В статье рассматриваются ключевые этапы этого процесса — от начального этапа оценки требуемых компетенций, до конкретных рекомендаций по внедрению данного подхода в компании. Эта проблема будет интересна специалистам в области HR, стремящимся подготовиться ко всем вызовам современного бизнеса, и готовы внедрить самые передовые технологии у себя в организации. В статье содержатся теоретические основы управления компетенциями как важного аспекта управления персоналом современной организации. Автором представлены стратегические преимущества и представлено пошаговое руководство по разработке процесса управления компетенциями. Выделяются и описываются характерные особенности каждого из этапов с обоснованием важности и пояснением практического смысла каждого из них. В качестве одного из примеров использования предложенной методики в статье рассматривается система управления компетенциями, используемая сегодня в всемирно известной компании IBM.

*Ключевые слова:* управление компетенциями, компетенции в IBM, повышение производительности, управление персоналом, модель компетенций.

## Введение

Целью данного исследования является построение пошагового алгоритма внедрения процесса управления компетенциями в организациях, работающих в самых разных отраслях. Научная новизна исследования состоит в разработке методического подхода к оценке существующего уровня компетенций среди персонала, определении необходимых компетенций для выполнения каждой конкретной задачи, а также для выявления сотрудников с высоким потенциалом и подготовки их к будущим руководящим ролям. Практическая значимость исследования заключается в разработке поэтапного методического подхода к менеджменту человеческих ресурсов, основанного на выявлении и развитии среди сотрудников именно тех компетенций, которые способствуют достижению бизнес-целей

компании. Предложенный подход позволит определить направления совершенствования системы управления компетенциями и предоставить конкретные рекомендации по развитию подходов к обучению и развитию персонала.

Освоение такой науки, как управления компетенциями необходимо, если вы современный руководитель и хотите подготовить свою организацию к будущему. Особенно это важно сейчас, когда повсеместная автоматизация и распространение искусственного интеллекта быстро трансформируют рабочие процессы, и они уже не такие, какими мы их знали раньше. Экономисты Dell Technologies прогнозируют, что 85 % рабочих мест, которые будут доступны на рынке труда в 2030 году, на сегодняшний день еще даже не изобретены. И уже сегодня следует учитывать глобальную нехватку талантов.

По оценкам экспертов, к 2030 году более 85 миллионов рабочих мест во всем мире останутся незаполненными, что может стоить мировым корпорациям до 8,5 триллионов долларов неиспользованной годовой прибыли. [14]

Итак, как же вы и ваша организация можете справиться с этими вызовами в будущем? Давайте рассмотрим некоторые ключевые способы достичь этого, разработав эффективный процесс управления компетенциями.

Управление компетенциями — это многоступенчатый процесс. Речь идет о выявлении, развитии, оценке и оптимизации навыков, умений и поведения сотрудников. Особенное внимание уделяется тем навыкам, которые необходимы им для выполнения своих конкретных ролей.

Эффективная модель компетенций выходит далеко за рамки традиционных должностных инструкций. Она включает в себя создание целой структуры ключевых компетенций, в которой подробно описываются навыки и поведение, необходимые для каждой роли. При правильном выполнении этот особый подход к управлению персоналом позволит привести их в соответствие с целями, целями и стратегиями вашей организации для достижения высоких результатов. [3, 6]

Давайте подробнее рассмотрим, почему управление компетенциями является сейчас более важным, чем когда-либо прежде.

#### Анализ лучших практик по разработке процесса управления компетенциями

Почему управление компетенциями важно для HR и организации в целом? Искусственный интеллект может заменить миллионы рабочих мест. И всего через несколько лет почти половина работников самых разных сфер столкнутся с изменениями в своих основных навыках.

Организациям необходимо сделать все возможное, чтобы подготовиться к этой революции навыков — и делать это нужно уже сегодня. И именно здесь эффективное управление компетенциями может оказать значительное влияние. Роль специалистов по управлению персоналом в этом процессе имеет решающее значение, в том числе и в консультировании руководителей вашей организации по поводу острой необходимости повышения квалификации сотрудников.

Подготовка ваших сотрудников к будущему позволит им приобрести необходимые навыки для адаптации к новым ролям. Не говоря уже о способности эффективно справляться с изменениями и использовать новые технологии. Вот почему вашей команде по персоналу,

и организации в целом, необходимо расставить приоритеты в управлении компетенциями, чтобы использовать все ресурсы и возможности для достижения успеха в будущем.

Давайте углубимся в некоторые другие существенные преимущества управления компетенциями. Каковы стратегические преимущества управления компетенциями?

Если вам нужны более убедительные аргументы для построения бизнес-обоснования управления компетенциями, вот несколько основных преимуществ:

#### 1. Повышение эффективности работы сотрудников.

В чем секрет поддержания работоспособности сотрудников? В наличии у них четких ожиданий относительно их роли и обязанностей. Управление компетенциями предоставляет сотрудникам дорожную карту достижения успеха путем выявления, развития и оценки их ключевых компетенций. И когда навыки каждого работника соответствуют целям вашей компании, выигрывают от этого все.

#### 2. Эффективное привлечение и удержание талантов

Нанимать и удерживать талантливых сотрудников намного проще при подходе, который основан на компетенциях. Потому что это помогает вам определить подходящих кандидатов для работы на основе требуемых компетенций, а не только исходя из их квалификации и опыта. И у вас будет больше шансов удержать лучших специалистов, если вы предоставите им возможности расти на основе их навыков.

#### 3. Целенаправленное развитие и обучение сотрудников

Разработка индивидуальных тренингов по обучению и развитию может быть весьма сложной задачей. Но наличие модели компетенций может значительно улучшить этот процесс. Это позволяет сосредоточиться на конкретных компетенциях для разработки тренинга, отвечающего заданным потребностям. Необходимо выявить именно те области для развития, в которых ваши сотрудники нуждаются больше всего. Это позволит вашей организации добиться максимально высокой производительности.

#### 4. Максимальное соответствие целям организации

Нет никакого смысла инвестировать в обучение и развитие, если это не соответствует целям вашей организации. Но нередки случаи, когда усилия и затраты на обучение персонала не приводят к желаемому результату.

Управление компетенциями помогает вам определить конкретные навыки, необходимые вашей организации для достижения бизнес-целей, конечных результатов, и извлечь из них выгоду.

#### 5. Лучшее планирование преемственности

Многие организации даже не задумываются о планировании кадровой преемственности до тех пор, пока не становится слишком поздно. Одной из самых больших проблем является замена специалистов, когда кто-то уходит. Особенно заметно это на ключевых должностях. Однако наличие модели компетенций позволяет определить, какие из уже имеющихся сотрудников обладают потенциалом для перехода на будущие должности. Такой упреждающий подход не только сокращает время и затраты на внешний найм, но и способствует вовлечению и удержанию ваших существующих талантов. [1, 2, 13]

Рассмотрим подробнее создание процесса управления компетенциями.

Основываясь на лучшие мировые кадровые практики, процесс по разработке модели управления компетенциями можно условно разделить на шесть этапов. Рассмотрим их подробнее.

Первым шагом является выявление и определение компетенций.

Очевидно, что начать следует с самой важной задачи: определения компетенций. Начните с определения основных компетенций: навыков, умений и моделей поведения, которыми должны обладать все сотрудники — независимо от их должностных функций. Некоторые примеры основных компетенций включают коммуникативные навыки, умение решать проблемы и работать в команде и многие другие.

Далее приведены специфические компетенции, необходимые для каждой должности в вашей организации. К ним могут относиться технические навыки, владение определенным программным обеспечением или особые поведенческие навыки, такие как лидерские качества.

Чтобы сделать этот процесс более эффективным и результативным, применяйте системный подход:

- Четко представляйте основные ценности, цели и стратегии вашей организации;
- Обеспечьте соответствие основных компетенций, специфичных для конкретной работы, этим ключевым целям;
- Планируйте переход на индивидуальный и командный уровень.

Этот первый шаг важен, поэтому вам нужно будет тесно сотрудничать с ключевыми заинтересованными сторонами. Все заинтересованные стороны должны быть вовлечены. Соберите как можно больше информации от сотрудников, менеджеров и высших руководителей, чтобы убедиться, что выявленные компетенции точны и соответствуют каждой должностной роли. [6,7]

Что важно сделать на этом этапе:

- Провести анализ заинтересованных сторон, чтобы определить, кого именно следует привлечь
- Собрать информацию с помощью опросов, фокус-групп и / или неофициальных интервью
- Держать в курсе заинтересованных лиц по ходу работы для постоянного совершенствования и обратной связи

Необходимо также разработать методы определения и организации компетенций. Не существует универсального подхода к определению и организации компетенций. Но вот несколько методов, которые следует рассмотреть:

- Проведите подробный анализ работы, чтобы определить задачи и ответственность для каждой должности.
- Проведите неформальные интервью с сотрудниками и их менеджерами, чтобы описать реальные сценарии на рабочем месте, демонстрирующие конкретные компетенции.
- Проведите сопоставление компетенций, чтобы создать визуальную карту требуемых компетенций для каждой должности и того, как они соответствуют бизнес-целям организации.

Следующим важным шагом является разработка надежной модели компетенций, которая послужит дорожной картой развития компетенций. Что это включает в себя? Это проведение тщательного анализа компетенций, должностных ролей, обязанностей и желаемых бизнес-результатов. [1, 5]

Цель создания модели компетенций состоит в том, чтобы иметь конкретные рекомендации, которые описывают навыки, знания и поведение для каждой роли в одном месте. Это обеспечит конкретное понимание всех способностей и навыков сотрудников, позволяя вам более точно определять потребности в обучении и развитии. И это позволяет сотрудникам взять на себя ответственность за требуемые от них навыки и поведение.

На начальном этапе важно установить четкую цель для модели компетенций, которая будет выстроена в организации. Какие роли и функции нужно охватить? Или достаточно будет сосредоточиться на нескольких высокоприоритетных навыках? Знание конечной цели помогает структурировать модель, определить сферу ее при-

менения и правильно выбрать людей для привлечения. Центральным элементом разработки вашей модели компетенций является список ключевых компетенций, технических и поведенческих, которые имеют решающее значение для всех должностей в вашей организации. [10]

Другие фундаментальные элементы модели компетенций включают:

- Словарь компетенций, содержащий четкие определения и поведенческие показатели для описания каждой компетенции.
- Уровни квалификации (например, шкала 1-5) для измерения компетенций.
- Поведенческие примеры, иллюстрирующие каждую компетенцию в действии.

После того как модель компетенций будет разработана, ее можно применять к процессам найма, управлению талантами, обучению сотрудников и оценки эффективности. [1]

Третий этап стоит посвятить оценке компетенций.

Какие руководящие принципы стоит использовать для оценки компетенций? Важный вопрос, который следует рассмотреть — как обеспечить актуальность и валидность оценок.

Оценка компетенций должна быть эффективной: оценивайте навыки и способности сотрудников, чтобы определить, обладают ли они необходимыми компетенциями, необходимыми для их должностных ролей. Для этого можно использовать самооценку, неофициальное интервью, наблюдение за поведением.

Вторая часть этого шага заключается в сборе отзывов об оценках от сотрудников, менеджеров и высших руководителей. Этот процесс может помочь вам определить любые области, требующие улучшения или уточнения. Так же необходимо обеспечить справедливость, обоснованности и надежности проведенной оценки. [12, 13]

Как можно гарантировать, что навыки и способности каждого оцениваются точно, без предвзятости? Вот несколько ключевых вопросов, которые следует задать:

1. Являются ли вопросы и методы оценки последовательными и стандартизированными?
2. Измеряют ли ваши оценки точные навыки и знания, которые оцениваются?
3. Согласуются ли результаты с течением времени у разных экспертов по оценке?
4. Являются ли какие-либо оценки несправедливыми в пользу определенных групп сотрудников?
5. Используете ли вы различные методы оценки (например, письменные тесты, задания, основанные на результатах, и наблюдения)?

Когда этап с оценкой компетенций закончен, следующим шагом будет определение любых пробелов в компетенциях. Прежде чем приступить к этому процессу, нужно определиться со сферой охвата. Существуют ли конкретные роли, отделы или команды, которые нужно оценить в первую очередь?

Проведите анализ пробелов в компетенциях. Существуют ли какие-либо существенные расхождения между требуемыми компетенциями для каждой роли и существующими компетенциями ваших сотрудников? Ответ на этот вопрос поможет определить, какие компетенции необходимо развивать, и какие именно сотрудники нуждаются в обучении. [2, 13]

Оцените результаты, чтобы определить любые критические пробелы, особенно те, которые влияют на будущие цели и стратегии вашей организации. Убедитесь, что у вас есть целостный обзор от командного до индивидуального уровня.

Рассмотрите возможность получения отзывов от ваших внешних заинтересованных сторон, чтобы представить информацию о прошлых результатах и / или желаемых будущих компетенциях.

Определите приоритетные области для развития компетенций. Расставлять приоритеты, какие компетенции необходимо развивать, нужно исходя из следующего:

- Сосредоточение на навыках, имеющих решающее значение для стимулирования роста бизнеса
- Проанализируйте, где сотрудникам больше всего не хватает навыков и знаний
- Определите наиболее необходимые навыки для обеспечения будущего вашей организации (например, технические навыки)

Следующий важный этап — это поддержка развития компетенций и управления ими. Вот где процесс оживает, и вся напряженная работа вашей организации воплощается в жизнь: непрерывное развитие компетенций и собственно управление ими. [2, 4, 12]

Максимально используйте свой опыт в области управления персоналом и сотрудничайте с командами L&D (Learning and Development) для разработки стратегии обучения требуемым компетенциям. Найдите оптимальное сочетание, которое будет соответствовать различным предпочтениям в обучении, таким как:

1. Микро и нанообучение
2. Гиперперсонализированное обучение
3. Внутреннее и внешнее обучение
4. Коучинг или наставничество
5. Отслеживание работы или ротация должностей

Создавайте индивидуальные планы развития на основе пробелов в компетенциях.

Индивидуальные планы развития являются мощным инструментом, помогающим сотрудникам определить свои сильные стороны и области для улучшения. И они ставят реальные цели для дальнейшего улучшения навыков. [1]

Важно отслеживать прогресс в развитии компетенций.

Как можно узнать, работают ли выбранные стратегии развития компетенций? Необходимо убедиться, что прогресс есть и вы движетесь в правильном направлении. Это можно сделать с помощью различных программных средств или инструментов отслеживания.

Определите, какие показатели эффективности работы сотрудников вы будете использовать для точной оценки и измерения компетенций. Этот процесс поможет вам выявить пробелы в навыках, отслеживать прогресс и принимать обоснованные решения по развитию сотрудников.

Еще один важный этап — интеграция компетенций в процессы управления персоналом. Интеграция компетенций в ключевые процессы управления персоналом — секрет успешного процесса управления компетенциями. [6]

Зачем интегрировать компетенции в процессы управления персоналом? Грамотный управленец может обеспечить, чтобы компетенции были неотъемлемой частью процесса найма, управления производительностью и обучения и повышения квалификации.

Разработка процесса управления компетенциями — это только половина пути. Другая половина заключается в распространении информации и продвижении ее по всей вашей организации. [6, 9]

И вот здесь вступают в игру ваши ключевые заинтересованные стороны. Поощряйте и предоставляйте сотрудникам, менеджерам и руководителям высшего звена возможность делиться своим опытом развития компетенций по внутренним каналам и в социальных сетях.

Рассмотрим несколько ключевых факторов, на которые стоит обратить внимание, как только вы начнете внедрять в компанию процесс управления компетенциями. Это многократно повысит шансы на успех этого мероприятия.

1. Создайте бизнес-обоснование для управления компетенциями: важно собирать такие данные,

как показатели эффективности сотрудников и отзывы внутренних и внешних заинтересованных сторон. Используйте эти данные, чтобы обосновать необходимость постоянного обслуживания и обновления вашего процесса управления компетенциями.

2. Заручитесь поддержкой руководства и больше привлекайте сотрудников. Поддержка со стороны старших руководителей имеет решающее значение для любого процесса управления компетенциями. Поощряйте руководителей делиться своим опытом, чтобы продемонстрировать сотрудникам, что все уровни организации вкладываются в развитие их навыков. Это может вдохновить сотрудников уделять приоритетное внимание развитию собственных компетенций.
3. Создайте структуры управления и подотчетности: наличие структуры управления гарантирует, что ваш процесс управления компетенциями прозрачен и эффективен. Это включает в себя определение того, кто отвечает за разработку и поддержание структуры, как будут оцениваться сотрудники и как данные о компетенциях будут использоваться в процессах принятия решений. [1,9]

#### Система управления компетенциями компании IBM

Многие международные компании уже сегодня активно внедряют технологии управления компетенциями. Возьмем в качестве примера систему управления компетенциями компании IBM.

IBM определила исчерпывающий список компетенций, необходимых для различных должностных ролей в организации. Эти компетенции охватывают технические навыки, лидерские качества и деловую хватку. Они определили рамки компетенций, которые описывают конкретные навыки и поведение, ожидаемые на разных уровнях работы.

1. Оценка компетенций: корпорация IBM проводит регулярные оценки компетенций для оценки навыков и профпригодности своих сотрудников. Они используют комбинацию самооценки, оценок руководителей и отзывов коллег для сбора данных об отдельных компетенциях. Этот процесс оценки помогает выявить пробелы в навыках и области развития. [12]
2. Персонализированное обучение и развитие: на основе результатов оценки компетенций IBM предоставляет персонализированные планы обучения и развития для каждого сотрудника. Они предлагают разнообразные учебные программы, онлайн-курсы и ресурсы, помогающие сотрудникам приобретать и совершенствовать необходимые компетенции. Эти инициативы в области

обучения соответствуют стратегическим целям компании и индивидуальным карьерным устремлениям.

Управление талантами и планирование преемственности: система управления компетенциями IBM играет решающую роль в управлении талантами и планировании преемственности. Выявляя и отслеживая компетенции сотрудников, компания может выявлять сотрудников с высоким потенциалом и готовить их к будущим руководящим ролям. Они также могут выявлять критические пробелы в навыках в конкретных областях и разрабатывать стратегии для их устранения. [8, 11]

Оценка эффективности и признание: компетенции интегрированы в процесс оценки эффективности IBM. Сотрудников оценивают не только по их достижениям, но и по тому, насколько хорошо они демонстрируют компетенции, необходимые для их ролей. Этот подход гарантирует, что развитие компетенций связано с оценкой эффективности и признанием.

Внедряя систему управления компетенциями, IBM может эффективно управлять навыками и возможностями своих сотрудников, приводить их в соответствие с бизнес-целями и добиваться общего успеха организации.

### Заключение

Построение комплексного процесса управления компетенциями может занять длительное время и потребовать существенных ресурсов. Но это однозначно стоит вложений. Это поможет вам, как руководителю, правильно подобрать талантливых сотрудников, эффективно обучать их и постоянно повышать их квалификацию. Эти усилия имеют решающее значение для проверки вашей организации на будущее и поможет подготовить ее к предстоящим возможностям и в

### ЛИТЕРАТУРА

1. Алавердов А.Р., Управление человеческими ресурсами организации. / Синергия, 2018
2. Бакирова Г.Х., Психология эффективного стратегического управления персоналом. / Юнити-Дана, 2022
3. Голдратт Э., Кокс Д., Цель. Процесс непрерывного улучшения. / Попурри, 2022
4. Долженкова Ю.В., Сидоркина С.В., Полевая М.В., Камнева Е.В., Подбор персонала: современные кадровые технологии. / Прометей, 2021
5. Ершов П.М., Поташев М.О., Правила команды. Искусство думать вместе. / Альпина Диджитал, 2020
6. Камнева Е.М., Управление персоналом организации. / Прометей, 2021
7. Коллектив авторов, Свод знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК. / Альпина Диджитал, 2022
8. Коллинз Д., От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... / МИФ, 2022
9. Логан Д., Фишер-Райт Х., Кинг Д., Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. / МИФ, 2022
10. Фергюсон Д., Практическое пособие по развитию компетенций. / Карьера Пресс, 2022
11. Фернандес-Араос К., Выбор сильнейших. / Смарт Ридинг, 2020
12. Чаран Р., Кэри Д., Бартон Д., Талант побеждает. / Олимп-Бизнес, 2019
13. Юншэн Я., От конкурентоспособности к ключевой компетенции. / Дело и сервис, 2019
14. [Электронный ресурс] <http://www.delltechnologies.com/realizing2030>

© Абабий Андрей Викторович (Seven00yandex@ru)  
Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»