

**P.M. Sabitova, V.E. Sokolova**

## **SKILLS APPROACH TO COMPETENCY ASSESSMENT**

**Polina Sabitova** – Associate Professor, the Department of Management, Far Eastern State Transport University, PhD in Economics, Khabarovsk; **e-mail: festufestu@yandex.ru.**

**Vera Sokolova** – Associate Professor, the Department of Management, Far Eastern State Transport University, PhD in Economics, Khabarovsk; **e-mail: finistsokol.5@yandex.ru.**

*The article focuses on the implementation of a competency-based or skills approach to the assessment of a worker's competencies and describes basic approaches in the area of management of the organization with outlining the relation and differences between the ones.*

*The authors disclose the content of the category of «quality of an employee» and present a set of characteristics which are considered to be the basis for a worker's qualities assessment with defining terms and conditions for practical expression of professional and personality traits of a worker.*

**Keywords:** organization management system; system approach; process approach; competency-based approach; professional qualities of a worker; assessment criteria.

**П.М. Сабитова, В.Е. Соколова**

## **КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД**

## **К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КАЧЕСТВА РАБОТНИКА**

**Полина Миннеяровна Сабитова** – доцент кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения», кандидат экономических наук, г. Хабаровск; **e-mail: festufestu@yandex.ru.**

**Вера Ефимовна Соколова** – доцент кафедры менеджмента, ФГБОУ ВО «Дальневосточный государственный университет путей сообщения», кандидат экономических наук, доцент, г. Хабаровск; **e-mail: finistsokol.5@yandex.ru.**

*В статье освещена проблема применения компетентностного подхода при определении качества работника, рассмотрено содержание основных подходов в сфере управления организацией, их взаимосвязь и различия. Раскрыто содержание категории «качество работника», представлена совокупность характеристик, составляющих основу качества работника, определены условия эффективного проявления профессиональных и личностных качеств работника.*

**Ключевые слова:** система управления организацией; системный подход; процессный подход; компетентностный подход; качество работника; профессиональные качества; критерии оценки.

В настоящее время в обществе существует потребность в качественных изменениях во всех сферах жизнедеятельности, в том числе в деятельности организаций независимо от их отраслевой принадлежности и формы собственности.

Меняются подходы к управлению организациями. Яркой тенденцией последних лет является применение технологий

управления на основе системного, процессного и компетентностного подходов. Актуальные представления о сути указанных подходов в сфере управления организацией освещаются в работах многих современных авторов. Особого внимания заслуживают работы Г.И. Карповой, Л.И. Сланченко, Л.Г. Соколовой и др. [3; 4; 6; 7].

Содержание, различия и взаимосвязь между указанными подходами представлены в табл. 1.

Данные таблицы показывают, что, по сути своей, эффективная реализация системного и процессного подходов в деятельности организации невозможна без использования компетентностного подхода в такой важнейшей для обеспечения качества деятельности организации сфере, как управление персоналом.

В настоящее время общая направленность процессов управления персоналом идет по пути развития человеческого фактора в организации, развития лидерства. Такого рода подход ориентирован на формирование в организации определенного уровня «качества работника». Это предполагает развитие культуры качества на предприятиях со стремлением к личностному и профессиональному развитию работника, поскольку именно человек является единственным звеном в системе факторов производства, способным к неограниченному совершенствованию.

Перед нами встает вопрос определения сути и содержания термина «качество работника», а также показателей, шкалы и критериев оценки уровня качества работника.

Существующий традиционный подход ориентирован на использование модели качества работника как совокупности его личностных характеристик, как совокупности моральных и деловых, на-

пример, в работах [2; 4; 5]. Такой подход не учитывает требования и особенности конкретной должности работника.

Предлагаемый компетентностный подход ориентирован на оценку соответствия личностных и профессиональных характеристик работника требованиям должности.

Исходя из этого, под качеством работника будем понимать степень соответствия личностных и профессиональных характеристик работника требованиям должности.

Традиционно к основным значимым личностным характеристикам работника следует отнести: этичность, дипломатичность, открытость, наблюдательность, восприимчивость, самостоятельность, решительность, принципиальность, обучаемость, упорство. Содержание этих характеристик представлено в табл. 2.

Кроме того, считаем необходимым отметить ряд социально-значимых качеств, необходимых работнику как гражданину современного общества – это патриотичность, бережливость, толерантность.

Профессиональные характеристики определяются совокупностью знаний, умений, имеющегося опыта, необходимых для результативного достижения целей возложенных функций. Именно эта совокупность и составляет суть такой общей характеристики качества работника, как его компетентность или вооруженность.

*Таблица 1*

**Содержание, различия и взаимосвязь между системным, процессным и компетентностным подходами**

Системный подход	Процессный подход	Компетентностный подход
<b>Содержание</b>		
Рассматривает объект как совокупность элементов, деятельность которых взаимосвязана и взаимозависима	Рассматривает объект как совокупность взаимосвязанных действий, от качества которых зависит результат деятельности объекта	Рассматривает объект как совокупность накопленных знаний, сформированных умений, накопленного опыта профессиональной деятельности персонала, как ключевого элемента организационной системы
<b>Взаимосвязь и различия</b>		
Является основополагающим для реализации процессного и компетентностного подходов. Определяет границы и целостность объекта	Создает условия для реализации компетентностного подхода. Обеспечивает возможность результативной деятельности объекта	Определяет качество функционирования организационной системы и ее эффективность при условии применения системного и процессного подходов

**Содержание личностных характеристик**

Наименование личностной характеристики	Содержание личностной характеристики
Этичность	Честность, правдивость, благоразумие
Дипломатичность	Тактичность при взаимодействии с людьми
Открытость	Желание и готовность к сотрудничеству
Наблюдательность	Активное восприятие изменений в окружающей среде как основа совершенствования деятельности
Восприимчивость	Осведомленность и способность к пониманию ситуации
Самостоятельность	Способность действовать и выполнять свои функции независимо, результативно взаимодействуя с другими
Решительность	Способность своевременно принимать решения на основе собственных логических соображений и анализа
Принципиальность	Готовность действовать ответственно и этично даже в тех случаях, когда эти действия могут быть не одобрены и ведут к разногласиям
Обучаемость	Стремление к постоянному обновлению знаний для достижения наилучших результатов
Упорство	Настойчивость, нацеленность на достижение цели

Таким образом, профессиональные характеристики определяются способностью работника проявлять свойства компетентности или вооруженности в условиях конкретной должности.

Следует отметить, что необходимыми условиями эффективного проявления профессиональных, а также личностных характеристик в организационной деятельности являются потребность работника в результативной деятельности и его сила воли.

Потребность в результативной деятельности проявляется в нацеленности и заинтересованности работника в достижении цели. Сила воли проявляется в настойчивости работника в достижении цели, то есть способности преодолевать различные трудности и препятствия на пути к цели.

На основе изложенного представим следующую совокупность характеристик, составляющих основу качества работника (рис. 1).

Качество работника требует оценки. Существующая практика показывает, что традиционно оценка качества работника осуществляется методом аттестации. Суть этого метода, при распространенном формальном подходе, в определении соответствия работника занимаемой должности по показателям:

- уровень образования (как правило, без учета его направленности);
- опыт работы в должности.

Личностные и основная часть профессиональных характеристик работника остаются при этом без внимания, что является недостатком этого метода. Это, на наш взгляд, также не позволяет учесть влияние необходимых условий эффективного проявления характеристик в оценке качества работника.

Подобная ситуация отражается на таких качественных показателях организации деятельности, как расстановка и текучесть кадров, влияет на качество кадрового резерва. Как следствие, возникают ситуации назначения на должность или замещения должности работниками, не обладающими необходимой компетентностью.

Набор инструментов, наиболее часто используемых в ходе деловой оценки работника (например, ассесмент-центр, тестирование, интервьюирование, деловые игры), также не учитывает необходимых условий эффективного проявления характеристик в оценке качества работника.

Условия эффективного проявления характеристик требуют исследования мотивов трудового поведения работника, степени совпадения его ценностей с цен-



Рис. 1. Качество работника и его составляющие

ностями и целевыми установками организации. Подтверждением этому является работа [1, с. 188–192], в которой изложен подход к объяснению поведения работника в организации в зависимости от двух переменных: восприятия организационных ценностей и принятия (для себя) норм поведения в организации (рис. 2).

Матрица показывает, что персонал организации неоднороден по своему качеству, отношению к ценностям и нормам поведения в организации, разнятся мотивы поведения работников. Понимание доминирующих мотивов, умение выбрать правильные инструменты воздействия на них создает необходимые условия эффективного проявления характеристик работника и позволяет достичь требуемых результатов.

Опираясь на изложенное, можно сформулировать следующие выводы:

– в управлении современной органи-

зацией следует ориентироваться на использование системного, процессного и компетентного подходов;

– подходы тесно взаимосвязаны между собой. Эффективная реализация системного и процессного подходов в деятельности организации невозможна без использования компетентного подхода в такой важнейшей для обеспечения качества деятельности организации сфере, как управление персоналом;

– в настоящее время общая направленность процессов управления персоналом идет по пути развития человеческого фактора, что предполагает формирование в организации определенного уровня «качества работника»;

– качество работника – это степень соответствия личностных и профессиональных характеристик работника требованиям должности;

– необходимыми условиями эффек-

		Принимает	Принятие норм поведения	Не принимает
Восприятие организационных ценностей	Разделяет	<p align="center"><b>Добросовестный и ответственный тип поведения</b></p> <p>(полностью принимает ценности и нормы поведения; результаты действий такого работника в основном зависят от его личных возможностей и способностей и оттого, насколько верно определено содержание его роли)</p> <p align="center">≈5% работников</p>		<p align="center"><b>Субнормативный (оригинал)</b></p> <p>(разделяет ценности организации, но не принимает существующие в ней нормы поведения; результаты действий такого работника в основном зависят от гибкости действий руководства по отношению к соблюдению организационных норм)</p> <p align="center">≈30% работников</p>
	Не разделяет	<p align="center"><b>Нормативный тип поведения (приспособленец)</b></p> <p>(не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя в соответствии с правилами; результаты действий зависят от личного интереса работника и обстоятельств)</p> <p align="center">≈60% работников</p>		<p align="center"><b>Ненормативный тип поведения (бунтарь)</b></p> <p>(не разделяет ценности и не принимает нормы поведения организации; результаты действий зависят от личного интереса работника и обстоятельств)</p> <p align="center">≈5% работников</p>

Рис. 2. Матрица типов поведения работника в организации

тивного проявления профессиональных, а также личностных характеристик в организационной деятельности являются потребность работника в результативной деятельности и его сила воли.

Эти выводы могут использоваться как основа в процедуре аттестации персонала и др. процедурах оценки при определении соответствия работника занимаемой должности с учетом компетентностного подхода. В сравнении с традиционным подходом, предлагаемый повышает степень точности оценки качества работника с точки зрения его соответствия требованиям конкретной должности, а также создает основу для результативного формирования кадрового резерва.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. М.: Магистр: ИНФРА-М, 2020. 656 с.
2. *Егоршин А.П.* Эффективный менеджмент организации. М.: Научно-изда-

тельский центр ИНФРА-М, 2018. 388 с.

3. *Карпова Г.А., Илий М.М.* Теоретические подходы к определению сущности и природы современных бизнес-процессов // Журнал правовых и экономических исследований. Journal of Legal and Economic Studies. 2018. № 4. С. 144–147.

4. *Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г.* Управление персоналом. М.: Юрайт, 2019. 467 с.

5. *Сланченко Л.И., Коржова К.А., Лагерева К.А.* Оценка деловых и личностных качеств работника как условие совершенствования системы управления персоналом // Экономика устойчивого развития. 2017. № 2(30). С. 332–335.

6. *Соколова Л.Г., Оглоблин В.А.* Совершенствование методов менеджмента промышленных предприятий в разрезе подходов к управлению // BAIKAL RESEARCH JOURNAL. 2018. № 1. Т. 9. С. 8.

7. *Чуланова О.Л.* Компетентностный подход в управлении персоналом. М.: Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2017. 116 с.