

ТРУД И СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

LABOR AND SOCIAL SPHERE

Экономические системы. 2024. Том 17, № 4. С. 135–145.
Economic Systems. 2024;17(4):135-145.

Научная статья

5.2.6 – Менеджмент

УДК 005

DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-4-135-145

Методология управления по компетенциям как современный подход к управлению персоналом организации

Геннадий Викторович Бережнов¹✉, Фатима Арифовна Ширяева²

^{1, 2} Астраханский государственный университет им. В.Н. Татищева, Астрахань, Россия

✉ berezhnov.g51@icloud.com

Аннотация. В статье рассматривается методология управления персоналом на основе модели компетенций, представляющей собой структурированный набор компетенций сотрудников, обладающих такими важными характеристиками, как необходимость, идентифицируемость, измеримость. Проведен анализ моделей компетенций крупных российских компаний – ПАО «Сбербанк», ОАО «РЖД», которые строят системы управления персоналом на основе собственных корпоративных моделей компетенций, непрерывно совершенствуемых в соответствии с меняющимися целями, стратегиями, вызовами со стороны внешней среды. Сделан вывод, что новая модель компетенций ПАО «Сбербанк» соответствует стратегии развития банка как цифровой системы, так как значительное место в ней отведено цифровым навыкам. Определено, что модель компетенций ОАО «РЖД» нуждается в обновлении в связи с продолжающейся цифровой трансформацией холдинга. Именно цифровая мобильность представляет собой ту составляющую, которая в ближайшем будущем будет являться необходимой ключевой компетенцией для всех ведущих железнодорожных компаний мира, вследствие чего ее обеспечение требует от сотрудников владения цифровыми навыками.

Ключевые слова: компетенция, модель компетенций, управление по компетенциям, управление персоналом, карта компетенций

Для цитирования: Бережнов Г.В., Ширяева Ф.А. Методология управления по компетенциям как современный подход к управлению персоналом организации // Экономические системы. 2024. Том 17, № 4. С. 135–145. DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-4-135-145.

© Бережнов Г.В., Ширяева Ф.А., 2024

Original article

Competency management methodology as a modern approach to personnel management in an organization

Gennadiy V. Berezhnov¹✉, Fatima A. Shiryaeva²

^{1, 2} Astrakhan State University named after V.N. Tatishcheva, Astrakhan, Russia

✉ berezhnov.g51@icloud.com

Abstract. The article discusses the methodology of personnel management based on a competency model, which is a structured set of employee competencies that have such important characteristics as necessity, identifiability, and measurability. An analysis was carried out of the competency models of large Russian companies – Sberbank PJSC, Russian Railways JSC, which build personnel management systems based on their own corporate competency models, continuously improved in accordance with changing goals, strategies, and challenges from the external environment. It is concluded that the new competency model of Sberbank PJSC corresponds to the development strategy of the bank as a digital system, because a significant place in it is given to digital skills. It was determined that the competency model of Russian Railways JSC needs to be updated due to the ongoing digital transformation of the holding company, as a result of which the inclusion of digital competencies in the model is justified: digital mobility is a component that will in the near future be a necessary core competency for all leading railway companies in the world, and as a result, its provision requires employees to possess digital skills.

Keywords: competency, competency model, competency management, personnel management, competency map

For citation: Berezhnov G.V., Shiryaeva F.A. Competency management methodology as a modern approach to personnel management in an organization. *Economic Systems*. 2024;17(4):135-145. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-4-135-145.

Введение

Человеческие ресурсы, или персонал, – один из самых важных видов ресурсов современной организации, определяющий успешность реализации стратегии, степень достижения организационных целей, результат и эффективность работы. В связи с этим особую актуальность приобретает поиск адекватных современным реалиям эффективных подходов и моделей управления человеческими ресурсами. Одним из таких подходов в настоящее время выступает управление персоналом на основе компетенций.

Как отмечает Н.В. Волкова, методология управления по компетенциям – это «подход к управлению персоналом, который сосредоточен на определении

личностного потенциала сотрудников и направлен на стратегическое развитие компании, актуален при решении таких задач, как управление карьерой, перспективное обучение и развитие, оценка персонала, отбор персонала, организационные изменения, стимулирование персонала» [1]. В основе управления персоналом, с точки зрения управления по компетенциям, лежит организационная модель компетенций, в соответствии с которой реализуются функции системы управления персоналом – набор кадров, профессиональное развитие и управление карьерой, обучение, управление производительностью, деловая оценка персонала и др.

Основная часть

Характеристика управления по компетенциям

В центре компетентностного подхода – понятие «компетенция», под которым Р. Бояцис предложил понимать набор характеристик и способностей человека, позволяющих ему выполнить действия, приводящие к эффективному результату [2]. Р. Бояцисом была предложена первая классификация компетенций: 5 кластеров, включающих 19 компетенций (это, по сути, одна из первых моделей компетенций), вслед за которой были предприняты и другие попытки разработки универсальных типологий, претендующих на статус мирового стандарта (см. работы Л. и С. Спенсеров [3], М. Ломбардо и Р. Эйхингера [4], Д. Бартрама [5] и др.). Однако пока единый общепризнанный всеми стандарт компетенций не разработан.

Российские исследователи предложено множество толкований термина «компетенция», которые А.Д. Федченко [6] объединила в две группы (рис. 1).

Следует различать понятия «компетенция» и «компетентность»: первое является характеристикой необходимого для выполнения конкретной работы (деятельности) стандарта поведения, включающего знания, умения и навыки, а второе – конечный результат применения этого стандарта конкретным работником, определяемый уровнем владения стандартом.

Е.И. Кудрявцева предложила типологию подходов к моделированию компетенций [12], основанную на особенностях трактования компетенций, методологии их исследования и применения (рис. 2). Британский, немецкий и французский подходы иногда обобщают как европейский. Тем не менее автор классификации отмечает большую глубину британского подхода по сравнению, в частности, с американским в силу того, что такой подход к моделированию компетенций предполагает установление взаимосвязей между отдельными компетенциями и поиск идеальных сочетаний компетенций друг с другом.

В целом все подходы стремятся к тому, чтобы четко стандартизировать компетенции, что мешает каждой отдельной организации учесть ее уникальные ценности, особенности, традиции и т. п. В связи с этим необходимо отметить, что, скорее всего, невозможно создать такой универсальный набор компетенций, который могла бы использовать любая организация любой сферы деятельности.

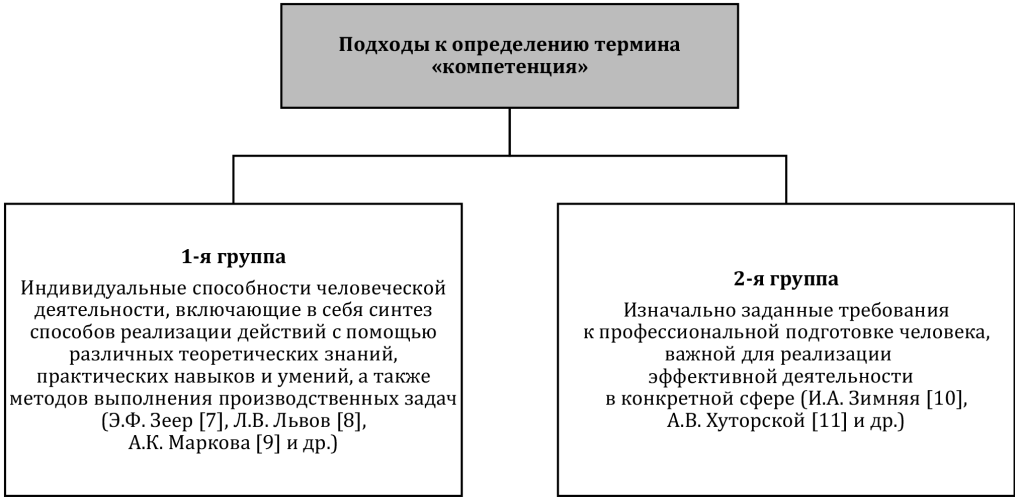


Рис. 1. Группы подходов к толкованию термина «компетенция»

Источник: составлено авторами.



Рис. 2. Подходы к моделированию компетенций по классификации Е.И. Кудрявцевой

Источник: составлено авторами.

При этом сами компетенции являются универсальным инструментом, поскольку представляют собой огромное количество комбинаций элементов, составляющих структуру компетенции – знаний, умений, навыков, опыта, потенциала, личностных и деловых качеств, целевых и мотивационных установок.

Для определения и измерения компетенций, которые часто невозможно оценить на основе каких-то формальных документов (например, дипломов, сертификатов, удостоверений и т. д.), используют такой инструмент, как модель компетенций (карта компетенций, матрица компетенций, портрет идеального сотрудника).

Карта компетенций как совокупность основных характеристик компетенции в структурированном виде раскрывает компонентный состав компетенции, технологии ее формирования и оценки [13].

Модель компетенций, как указывает Н.В. Волкова, представляет собой «полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, и проявляемых в соответствующих ситуациях и времени для конкретной организации» [1].

Таким образом, любая модель компетенций содержит структурированный набор компетенций, обладающих рядом важных характеристик – необходимостью, идентифицируемостью, измеряемостью.

Модель компетенций должна отвечать ряду требований (критериям), чтобы качественно выполнять свое назначение (рис. 3).

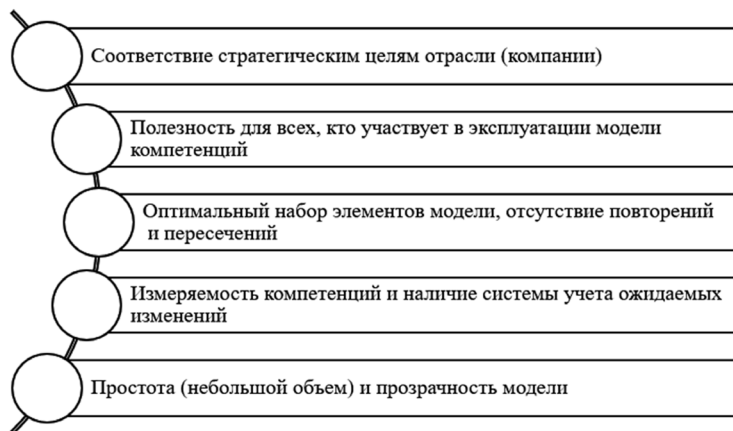


Рис. 3. Требования к модели компетенций

Источник: составлено авторами.

Большинство моделей компетенций включает в себя личностно-деловые, профессиональные (кросс-функциональные), корпоративные и управленческие блоки компетенций [14]. Каждый из блоков характеризует профессионализм или определенные способности сотрудника и анализируется в ходе оценки конкретного специалиста.

Анализ моделей компетенций ПАО «Сбербанк» и ОАО «РЖД»

Среди крупных российских компаний управление персоналом на основе собственных моделей компетенций используют, в частности, ПАО «Сбербанк» и ОАО «РЖД». Модель компетенций «Сбера», разработанная в 2020 г., представлена на рис. 4.

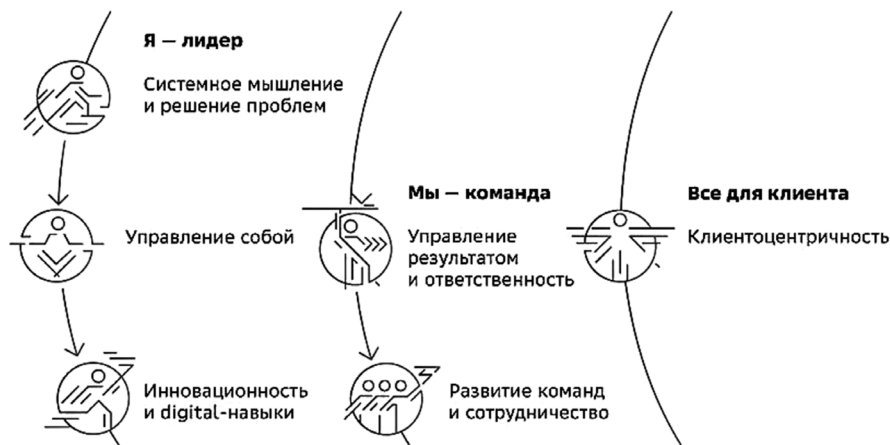


Рис. 4. Модель компетенций ПАО «Сбербанк», 2020 г.

Источник: по данным [15].

Корпоративная модель компетенций «Сбера» была построена на основе системы ценностей компании – «я – лидер», «мы – команда», «все для клиента» – и включала шесть компетенций, объединенных в тримодальную модель, состоящую из профессиональных, «мягких» (*soft skills*) и цифровых навыков. Включение модуля цифровых навыков в модель 2020 г. было обусловлено переходом Сбербанка на экосистемную модель развития.

В 2023 г. ПАО «Сбербанк» анонсировал проект новой модели компетенций (рис. 5). Новая модель компетенций будущего включает в себя три направления: «мягкие» навыки, цифровые навыки и профессиональные навыки. В отличие от модели 2020 г. увеличилось до 10 количество основных компетенций, а приоритет отдается цифровым (применение технологий, работа с данными, кибербезопасность) и гибким («мягким») навыкам (*soft skills*). Новая модель компетенций рассчитана прежде всего на административно-управленческий персонал Сбербанка [16] и соответствует продолжающейся цифровой трансформации холдинга и трендам развития цифровой экономики.

В ОАО «РЖД» новая модель компетенций была внедрена в 2019–2020 гг. (рис. 6).

Обновленная модель включает восемь компетенций, сгруппированных в три блока: 1-й блок – на что должен быть ориентирован работник для развития бизнеса компании; 2-й блок – какие процессы работнику нужно обеспечивать для

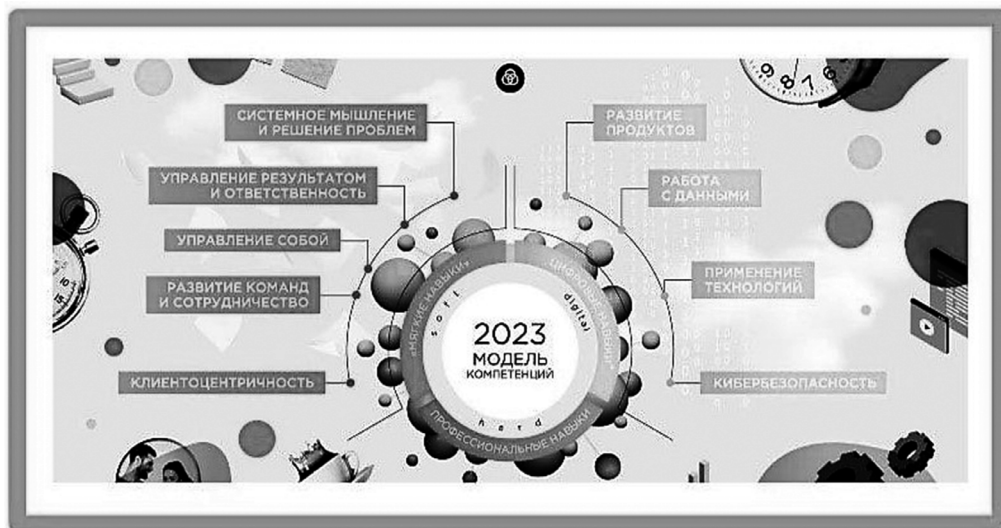


Рис. 5. Модель компетенций ПАО «Сбербанк», 2023 г.

Источник: по данным [17].



Рис. 6. Модель компетенций ОАО «РЖД»

Источник: по данным [18].

достижения цели; 3-й блок – какие качества должны быть у сотрудника для совершения успешных действий.

В холдинге компетенции распределяются по уровням должностей, проявляясь на каждом уровне управления по-разному, что привело к формированию требований ко всем категориям и управленческим уровням и шкалы компетенций. Вообще это распространенная ситуация в организациях, когда модель компетенций предусматривает различные уровни их освоения, что находит свое отражение в шкале развития компетенций.

Корпоративная модель компетенций ОАО «РЖД» соответствует ценностям холдинга (Партнерство, Открытость инновациям, Ценность в людях)¹. Кроме того, необходимо отметить, что блок корпоративных компетенций – одна из четырех составляющих Единых корпоративных требований (ЕКТ), на которых построена вся кадровая работа в холдинге.

На взгляд авторов, корпоративная модель компетенций ОАО «РЖД» нуждается в обновлении, поскольку не учитывает глобальный тренд на цифровизацию, особенно актуальный в транспортной отрасли. Цифровая мобильность – это та составляющая, которая в ближайшем будущем будет составлять необходимую ключевую компетенцию для всех ведущих железнодорожных компаний мира. Холдинг в настоящее время оказывается перед серьезным стратегическим выбором – стать цифровой платформой или присоединиться к одной из существующих цифровых экосистем. Оба варианта требуют от персонала компании, особенно административно-управленческого, владения на высоком уровне цифровыми компетенциями. Например, это может быть компетенция «цифровая грамотность», подразумевающая использование в профессиональной деятельности сотрудников ОАО «РЖД» информационно-коммуникационных технологий, а в работе управленческого персонала – еще и управление цифровыми ресурсами. Внедрение цифровых компетенций в корпоративную модель холдинга позволит повысить эффективность цифровой трансформации компании и деятельности ее сотрудников.

Заключение

Стратегическое значение профессионально сформированной корпоративной модели компетенций состоит в том, чтобы повысить эффективность деятельности персонала и системы управления человеческими ресурсами организации [19, 20]. Такая модель должна быть разработана индивидуально либо адаптирована под особенности организации (если это заимствованная модель) таким образом, чтобы соответствовать корпоративным ценностям, стратегическим целям и стратегии развития, обеспечивать конкурентные преимущества и конкурентоспособность организации.

¹ <https://company.rzd.ru/ru/9263/page/105104?id=961> (дата обращения: 25.09.2024).

Список источников

1. Волкова Н.В. Управление по компетенциям – «must have» современной компании. URL: <https://spb.hse.ru/dopbusiness/news/182104594.html> (дата обращения: 23.09.2024).
2. Boyatzis R.E. The competent manager: a model for effective performance. New York: Wiley, 1982.
3. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, Inc., 1993.
4. Lombardo M.M., Eichinger R.W. FYI For Your Improvement. A Guide for Development and Coaching. Lominger Ltd., 2004.
5. Компетентностная модель специалиста по специальности компьютерная безопасность. URL: <https://habr.com/ru/post/182176> (дата обращения: 23.09.2024).
6. Федченко А.Д. Нормативное положение о формировании модели профессиональных компетенций в компании ОАО «РЖД»: социологический анализ // Вестник Самарского муниципального института управления. 2023. № 2. С. 64–74. URL: <https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2023/08/fedchenko-64-74.pdf> (дата обращения: 23.09.2024).
7. Зеер Э.Ф. Идентификация универсальных компетенций выпускников работодателем // Высшее образование в России. 2007. № 11. С. 39–46.
8. Львов Л.В. Образовательно-профессиональные среда и пространство: теоретические основы проектирования // Личность в профессионально-образовательном пространстве : материалы XII Всерос. науч.-практ. конф. с международным участием. Екатеринбург, 2013. С. 77–80.
9. Маркова А.К. Психология профессионализма. Москва : Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996.
10. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2003. № 5. С. 33–42.
11. Хуторской А.В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированной парадигмы образования // Народное образование. 2003. № 2. С. 58–64.
12. Кудрявцева Е.И. Современные подходы к проблеме формирования и использования моделей компетенций // Управленческое консультирование. 2012. № 1. С. 166–177.
13. Галимзянов Х.М., Попов Е.А., Сторожева Ю.А. Формирование и оценка компетенций в процессе освоения образовательных программ ФГОС ВО : научно-методическое пособие. Астрахань : Астраханский ГМУ, 2017.
14. Родинова Н.П., Остроухов В.М., Березняковский В.С. Управление по компетенциям как основа стратегии развития организации // Индустриальная экономика. 2021. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-po-kompetentsiyam-kak-osnova-strategii-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 23.09.2024).
15. СБЕР Университет : офиц. сайт. URL: <https://sberuniversity.ru/edutech-club/lab/glossary/932> (дата обращения: 23.09.2024).
16. Топ-команды сейчас должны сесть за парту и нарастить большой пул новых и сложных компетенций. URL: <https://sberuniversity.ru/news/Top-komandy-seychas-dolzhy-sest-za-partu-i-narastit-bolshoy-pul-novykh-i-slozhnykh-kompetentsiy> (дата обращения: 23.09.2024).
17. Встреча с представителями ПАО «Сбербанк». URL: <https://elsu.ru/news/13857-vstrecha-s-predstaviteljami-pao-sberbank.html> (дата обращения: 23.09.2024).
18. Smart-календарь Знания.Live: в фокусе корпоративные компетенции. URL: <https://corporate-calendar.ru/project/2022022691> (дата обращения: 23.09.2024).

19. Шендель Т.В., Шкляр О.А. Корпоративная модель компетенций предприятия железнодорожного транспорта // *Лидерство и менеджмент*. 2023. Т. 10, № 2. С. 451–470. URL: <https://1economic.ru/lib/117462> (дата обращения: 23.09.2024).

20. Чернышов Д.Е. Разработка концепции управления персоналом на предприятии с учетом его особенностей и стратегических целей // *Экономические системы*. 2024. Т. 17, № 1. С. 19–36.

References

1. Volkova N.V. Competency management is a «must have» for a modern company. URL: <https://spb.hse.ru/dopbusiness/news/182104594.html>. (In Russ.).

2. Boyatzis R.E. The competent manager: a model for effective performance. New York: Wiley, 1982.

3. Spencer L.M., Spencer S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, Inc., 1993.

4. Lombardo M.M., Eichinger R.W. FYI For Your Improvement. A Guide for Development and Coaching. Lominger Ltd., 2004.

5. Competency model of a specialist in the specialty of computer security. URL: <https://habr.com/ru/post/182176>. (In Russ.).

6. Fedchenko A.D. Regulatory provisions on the formation of a model of professional competencies in the company JSC Russian Railways: sociological analysis. *Bulletin of the Samara Municipal Institute of Management*. 2023;(2):64-74. URL: <https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2023/08/fedchenko-64-74.pdf>. (In Russ.).

7. Zeer E.F. Identification of universal competencies of graduates by employers. *Higher education in Russia*. 2007;(11):39-46. (In Russ.).

8. Lvov L.V. Educational and professional environment and space: theoretical foundations of design. Personality in the professional and educational space: materials of the XII All-Russian scientific and practical conference with international participation. Ekaterinburg, 2013. P. 77–80. (In Russ.).

9. Markova A.K. Psychology of professionalism. Moscow : International Humanitarian Foundation «Knowledge», 1996. (In Russ.).

10. Zimnyaya I.A. Key competencies – a new paradigm for educational results. *Higher education today*. 2003;(5):33-42. (In Russ.).

11. Khutorskoy A.V. Key competencies as a component of the personality-oriented paradigm of education. *People's education*. 2003;(2):58-64. (In Russ.).

12. Kudryavtseva E.I. Modern approaches to the problem of forming and using competency models. *Management Consulting*. 2012;(1):166-177. (In Russ.).

13. Galimzyanov Kh.M., Popov E.A., Storozheva Yu.A. Formation and assessment of competencies in the process of mastering educational programs of the Federal State Educational Standard for Higher Education: scientific and methodological manual. Astrakhan: Astrakhan State Medical University, 2017. (In Russ.).

14. Rodinova N.P., Ostroukhov V.M., Berezhnyakovskiy V.S. Competency management as the basis of an organization's development strategy. *Industrial Economics*. 2021;(2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-po-kompetentsiyam-kak-osnova-strategii-razvitiya-organizatsii>. (In Russ.).

15. Official website of SBER University. URL: <https://sberuniversity.ru/edutech-club/lab/glossary/932>. (In Russ.).

16. Top teams must now sit down and build a large pool of new and complex competencies. URL: <https://sberuniversity.ru/news/Top-komandy-seychas-dolzhen-sost-za-partu-i-narastit-bolshoy-pul-novykh-i-slozhnykh-kompetentsiy>. (In Russ.).

17. Meeting with representatives of PJSC Sberbank. URL: <https://elsu.ru/news/13857-vstrecha-s-predstaviteljami-pao-sberbank.html>. (In Russ.).

18. Smart calendar Knowledge.Live: focus on corporate competencies. URL: <https://corporate-calendar.ru/project/2022022691>. (In Russ.).

19. Shendel T.V., Shklyar O.A. Corporate model of competencies of a railway transport enterprise. *Leadership and management*. 2023;10(2):451-470. URL: <https://1economic.ru/lib/117462>. (In Russ.).

20. Chernyshov D.E. Development of the concept of personnel management at the enterprise, taking into account its features and strategic goals. *Economic systems*. 2024;17(1):19-36.

Информация об авторах / Information about the authors

Г.В. Бережнов – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента Астраханского государственного университета им. В.Н. Татищева, Астрахань, Россия, berezhnov.g51@icloud.com;

Ф.А. Ширяева – аспирант кафедры менеджмента Астраханского государственного университета им. В.Н. Татищева, Астрахань, Россия, f.abbasova@mail.ru.

G.V. Berezhnov – doctor of economic sciences, professor, professor of the Department of management Astrakhan State University named after V.N. Tatishcheva, Astrakhan, Russia, berezhnov.g51@icloud.com;

F.A. Shiryaeva – Ph.D. student, Department of management Astrakhan State University named after V.N. Tatishcheva, Astrakhan, Russia, f.abbasova@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 11.10.2024; одобрена после рецензирования 15.11.2024; принята к публикации 30.11.2024.

The article was submitted 11.10.2024; approved after reviewing 15.11.2024; accepted for publication 30.11.2024.