

ВОПРОСЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

УДК 331.101

А.Ш. ГАЛИМОВА,

*кандидат экономических наук, доцент
Башкирский государственный университет*

Л.Н. НАЗМИЕВА,

*магистрант
Башкирский государственный университет*

Д.Г. ФИРСОВ,

*магистрант
Башкирский государственный университет*

Г.З. БИККУЗИНА,

*магистрант
Башкирский государственный университет*

ВОЗМОЖНОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. Современные условия рынка, характеризующиеся высокой конкуренцией и 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. 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. На основании приведенных принципов составляются модели компетенций для обеспечения продуктивной работы и повышения уровня знаний персонала, позволяющих объединить разновидности и уровни компетенций. Компетентностный подход к управлению деловой карьерой персонала дает богатые возможности эффективного обучения сотрудников и выстраивания системы их карьерного роста. В свою очередь управление деловой карьерой персонала понимается как целенаправленная деятельность по управлению профессиональными возможностями и профессиональным ростом сотрудников. В статье рассмотрена роль компетентностного подхода в системе управления деловой карьерой персонала организации, рассмотрены методы разработки и использования моделей компетенций, проведен анализ особенностей управления деловой карьерой сотрудников при внедрении компетентностного подхода.

Ключевые слова: управление, кадры, карьера, карьерный рост, компетенции, компетентностный подход, деловая карьера, рынок труда, модели компетенций.

Сотрудник, понимающий направление своего профессионального развития, видящий возможность карьерного роста, более мотивирован на достижение 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.

Цель исследования – определить возможности и перспективы применения компетентностного подхода в управлении деловой карьерой персонала. Для достижения поставленной цели были проанализированы существующие модели компетенций персонала.

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 [11] и профессиональным ростом персонала. Компетентность персонала представляет собой владение работниками достаточными знаниями в своей профессиональной области. В более широком понимании компетентность – не просто знания и умения, но также личные и профессиональные качества человека в синергии с умениями, опытом, знаниями в своей сфере.

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 [6].

Управление деловой карьерой персонала – важное направление системы работы с кадрами организации, так как позволяет мотивировать персонал на профессиональное развитие и трудовые достижения [8]. 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. Таким образом, очевидно, что проблема объективной оценки компетенций сотрудников является актуальной. В управлении деловой карьерой персонала принимают участие не только руководители различных уровней и службы управления 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.

Планирование деловой карьеры является одной из наиболее эффективных кадровых технологий, способствующих продвижению работника по карьерной лестнице, усовершенствованию его профессиональной компетентности, теоретического и практического опыта, а также развитию лидерских навыков [2].

Управление карьерой представляет собой совокупность практических действий, которые руководство организации применяет для того, чтобы обеспечить ее человеческими ресурсами [4]. Сюда относятся:

- динамика (пути и этапы развития) и анализ (ряд работ, состоящий из должностей, в которых характер работы примерно одинаковый, но уровень выполняемой работы может отличаться) карьеры;
- политика управления карьерой;
- планирование карьеры и планирование преемственности.

Процесс управления карьерным ростом работника выражается в обозначении целей для его дальнейшего развития в рамках занимаемой должности, а также в выборе способов достижения таких целей. Сам процесс управления карьерой работника заключается в активном взаимодействии трех важных сторон – руководителя, сотрудника и службы управления кадрами. В обязанности руководителя входит обозначение определенных

потребностей фирмы в дальнейшем развитии отдельного работника. Нередко 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 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. Исходя из этого постулата, основными направлениями управления деловой карьеры следует определить:

а) мотивирование персонала на обучение и эффективную трудовую деятельность;

б) планирование карьеры: определение стратегии развития персонала, выраженной в разработке этапов развития и продвижения сотрудников, составление индивидуальных планов профессионального и карьерного роста [7].

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. Система деловой оценки работников, основанной на определении компетенций, позволяет выявить их соответствие занимаемым должностям, способствует индивидуальной оценке трудовых достижений.

В процессе проведения оценки компетенций персонала в свете разработки индивиду-

альных 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 [13].

Использование компетентностного подхода в планировании карьерного роста работника следует начинать сразу после его приема на работу. Определение компетенций новых сотрудников позволяет установить перспективные возможности работника в его дальнейшем служебном развитии в этой организации. 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. Необходимо 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. Далее 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 ре-

зультате у работника появляется возможность обретения дополнительных навыков и знаний, перспектива эффективного их применения в своей повседневной деятельности. Фактором сложности в оценке компетенций сотрудников и их деловой карьеры развития является вопрос о специалисте, который будет проводить оценку. Возможна оценка линейного руководителя, коллеги или самооценка. Все эти варианты достаточно субъективны. Поэтому целесообразно создание независимой комиссии, члены которой не будут связаны производственными отношениями с оцениваемыми сотрудниками. Однако вследствие того, что такая комиссия сможет оценить уровень развития только определенного набора компетенций по формальным признакам, необходимо комбинировать ее результаты с результатами оценки коллегами и самооценки работника, что позволит достичь максимальной объективности [14].

Таким образом, организация систематического оценивания компетенции работников в течение развития их карьеры позволяет выяснить, каких еще навыков и знаний им не хватает. Соответственно, разработка программ обучения окажется успешнее. Вследствие этого использование компетентного 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 компетентного 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» [9];

– «выращенных изнутри» сотрудников для продвижения их на ключевые должности.

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

Литература

1. *Абрамова Е.А.* Создание модели компетенций для совершенствования бизнес-процессов управления персоналом // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. – 2020. – № 4 (64). – С. 13.
2. *Астахов Ю.В.* Планирование деловой карьеры персонала как эффективная кадровая политика // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. – 2013. – Т. 13. – Вып. 2. – С. 14–17.
3. *Берчатов А.А.* Управленческие компетенции // People-management в условиях цифровой трансформации экономики: материалы III Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 110-летию ФГБОУ ВО «Башкирский государственный университет» (Уфа, 26 марта 2019 г.) / отв. ред. А.Ш. Галимова. – Уфа: Издательство Башкирского государственного университета, 2019. – С. 27–29.
4. *Галимова А.Ш., Хамитова О.А., Шакирова Э.И.* Особенности построения деловой карьеры персонала в условиях удаленной (дистанционной) работы // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2021. – № 4 (160). – С. 129–132.
5. *Гейер В.В.* Развитие компетентного подхода в управлении персоналом современного предприятия в России // Вестник науки и образования. – 2021. – № 2-2 (105). – С. 9–13.
6. *Данилова Н.Е., Докукина И.А., Коргина О.А., Макарова Ю.Л.* Особенности принятия управленческих решений при реализации государственной кадровой политики // Вестник ОрелГИЭТ. – 2018. – № 3 (45). – С. 165–172.
7. *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.
8. *Кириллов Н.П., Дрошнев Е.В.* Формирование компетентного подхода в управлении персоналом в современной деловой организации с учетом развития ее кадрового потенциала // Материалы Афанасьевских чтений. – 2019. – № 1. – С. 58–72.

9. Лазарева Н.В. Теория и методология мотивационных механизмов развития персонала. – Ставрополь: Издательство Северо-Кавказского государственного технического университета, 2008. – 193 с.

10. Петрова Е.В. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 1-2. – С. 79.

11. Савченко А.В., Марченко И.К. Аутсоринг управления знаниями (knowledge processing outsourcing) и его перспективы развития в России // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2014. – № 19-2. – С. 160–165.

12. Слепцова Е.В., Туманова М.Ю. Актуальные аспекты компетентностного подхода в управлении персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 6. – С. 153–156.

13. 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.

14. Янченко Е.В., Иванова Ю.О. Профессиональное развитие работника: формирование методики оценки // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2016. – № 3. – С. 101–107.

15. Bogatyreva M.R., Biglova G.F., Beguyev S.A. Job satisfaction and motivational preferences of medical staff // Proceedings of the 4th International Conference on Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism, SCTCMG 2021 (Grozny, 19–21 May, 2021). – Grozny: Chechen State University, 2021.

16. Grishin K.E., Malikov R.I., Alekseev O.A., Tereletskova E.V., Bogatyreva M.R. Methodological approach to institutional context of regional entrepreneurship // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, EpSBS: International Scientific Conference, SCTMG 2020 (Grozny, 27–29 February, 2020). – Vol. 92. – P. 417–424. – Grozny: Chechen State University, 2020.

17. Kalashnikov V.G., Mukhametshin S.M., Galimova A.Sh., Ableeva A.M. Formal and psychological aspects of modern business notations // New Industrialization and Digitalization: World, National, Regional Dimension: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference (Ekaterinburg, 9 December, 2020). – Ekaterinburg: Ural State University of Economics, 2020.

18. Mukhametova A., Kashirina A. Managing the development of the region through the use of human capital // Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society: Proceedings of the International Conference on Economic and Social Trends for Sustainability of Modern Society, ICEST 2020 (Krasnoyarsk, 20–22 May, 2020) / ed. by I.V. Kovalev. – Krasnoyarsk: Krasnoyarsk Science and Technology City Hall, 2020. – Vol. 90. – 1676 p.

19. Salimova G., Ableeva A., Nigmatullina G., Galimova A., Bakirova R. Assessment of innovative development of the regional economy by multiple analysis methods // International Scientific and Practical Conference on From Inertia to Develop: Research and Innovation Support to Agriculture, IDSISA 2020 (Yekaterinburg, 19–20 February 2020). – Yekaterinburg: EDP Sciences, 2020. – P. 05024.

Информация об авторах

Галимова Айгуль Шарифовна, кандидат экономических наук, доцент, Башкирский государственный университет.

E-mail: aigul_galimova@mail.ru

Назмиева Лилия Насыховна, магистрант, Башкирский государственный университет.

E-mail: LiliyaFaiz@yandex.ru

Фирсов Дмитрий Геннадиевич, магистрант, Башкирский государственный университет.

E-mail: 1dgfirsov@mail.ru

Биккузина Гульназ Зияевна, магистрант, Башкирский государственный университет.

E-mail: Glynazik89@mail.ru

A.SH. GALIMOVA,
PhD in Economics, Associate Professor,
Bashkir State University

L.N. NAZMIEVA,
Master student,
Bashkir State University

D.G. FIRSOV,
Master student,
Bashkir State University

G.Z. BIKKUZINA,
Master student,
Bashkir State University

OPPORTUNITIES AND PROSPECTS FOR APPLICATION OF A COMPETENCE APPROACH IN MANAGING THE BUSINESS CAREER OF PERSONNEL

Abstract. Modern market conditions, characterized by high competition, instability of the external environment, dictate to business entities the need to create the most favorable conditions for the development of personnel competencies, since the effectiveness of their activities is directly dependent on the knowledge, skills and abilities possessed by employees. The main principles, the observance of which allows ensuring the effectiveness of the competence-based approach to personnel management, are: achievement of the consciousness and creative activity of the personnel; availability and systematic training; the unity of group and individual training; value-oriented study of issues of professional activity. Based on the above principles, competency models are drawn up to ensure productive work and increase the level of knowledge of personnel, making it possible to combine the types and levels of competencies. A competency-based approach to managing the business career of personnel provides rich opportunities for effective training of employees and building a system for their career growth. In turn, management of the business career of personnel is understood as a purposeful activity to manage professional opportunities and professional growth of employees. The article discusses the role of the competence-based approach in the system of managing the business career of the organization's personnel, as well as methods for developing and using competency models, analyzes the features of managing the business career of employees when introducing a competency-based approach.

Keywords: management, staff, career, career growth, competencies, competence approach, business career, labor market, competency models.

References

1. *Abramova E.A.* Creation of a competency model for improving the business processes of personnel management // Modern high technologies. Regional application. – 2020. – No. 4 (64). – P. 13.
2. *Astakhov Yu.V.* Personnel business career planning as an effective personnel policy // Izvestia of Saratov University. New series. Sociology series. Political science. – 2013. – Vol. 13, is. 2 - S. 14-17.
3. *Berchatov A.A.* Management competencies / In the collection: People-management in the context of the digital transformation of the economy. Materials of the III All-Russian scientific-practical conference dedicated to the 110th anniversary of the Bashkir State University. Executive ed. A.Sh. Galimova. – 2019. – P. 27–29.
4. *Galimova A.Sh., Khamitova O.A., Shakirova E.I.* Features of building a business career for personnel in conditions of remote work // Economics and Management: scientific and practical journal. – 2021. – No. 4 (160). – P. 129–132.
5. *Geyer V.V.* Development of a competence-based approach in personnel management of a modern enterprise in Russia // Bulletin of Science and Education. – 2021. – No. 2-2 (105). – P. 9–13.
6. *Danilova N.Ye., Dokukina I.A., Korgina O.A., Makarova Yu.L.* Features of making managerial decisions in the implementation of state personnel policy // Vestnik ORELGIET. – 2018. – No. 3 (45). – P. 165–172.
7. *Dashkova E.S., Dorokhova N.V., Zenkova O.A., Isaenko M.I.* Innovative approaches to personnel development in Russian organizations // Vestnik VSUIT. – 2020. – No. 3 (85). – P. 274–278.

8. Kirillov N.P., Droshnev E.V. Formation of a competence-based approach to personnel management in a modern business organization, taking into account the development of its personnel potential // Materials of Afanasyevsky readings. – 2019. – No. 1. – P. 58–72.
9. Lazareva N.V. Theory and methodology of motivational mechanisms of personnel development / N.V. Lazareva; Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Federal Agency for Education, State educational institution of higher prof. education “North Caucasian state technical university”. – Stavropol: Publishing house of SevKavGTU, 2008. – 193 p.
10. Petrova E.V. The relevance of the competence-based approach in personnel management // Economics and business: theory and practice. – 2020. – No. 1-2. – P. 79.
11. Savchenko A.V., Marchenko I.K. Knowledge processing outsourcing and its development prospects in Russia // Economy and management in the XXI century: development trends. – 2014. – No. 19-2. – P. 160–165.
12. Sleptsova E.V., Tumanova M.Yu. Actual aspects of the competence-based approach in personnel management // Economics and business: theory and practice. – 2018. – No. 6. – P. 153–156.
13. Shafikova L.R., Galina A.E. Personnel development and career management as a priority direction of HR services // Research and innovation. – 2021. – No. 3. – P. 243–246.
14. Yanchenko E.V., Ivanova Yu.O. Professional development of an employee: the formation of assessment methods // Bulletin of the Voronezh State University. Series: Economics and Management. – 2016. – No. 3. – P. 101–107.
15. Bogatyreva M.R., Biglova G.F., Beguyev S.A. Job satisfaction and motivational preferences of medical staff // The International Conference “Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism” (SCTCMG 2021, Grozny, Russia, March 19–21, 2021).
16. Grishin K.E., Malikov R.I., Alekseev O.A., Tereletska E.V., Bogatyreva M.R. Methodological approach to institutional context of regional entrepreneurship // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. International Scientific Conference (27–29 February, 2020. Grozny, Russia). – Vol. 92. – SCTMG 2020. – P. 417–424.
17. Kalashnikov V.G., Mukhametshin S.M., Galimova A.Sh., Ableeva A.M. Formal and psychological aspects of modern business notations // 3rd International Scientific and Practical Conference “New Industrialization and Digitalization: World, National, Regional Dimension” (9.12.2020, Ural State University of Economics).
18. Mukhametova A., Kashirina A. Managing the development of the region through the use of human capital // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS: Krasnoyarsk Science and Technology City Hall. – Vol. 90. ICEST 2020 (Krasnoyarsk, May 20–22, 2020) / executive ed. Igor V. Kovalev. –Krasnoyarsk: European Proceedings. – 2020. – 1676 p. – P. 327–333.
19. Salimova G., Ableeva A., Nigmatullina G., Galimova A., Bakirova R. Assessment of innovative development of the regional economy by multiple analysis methods // E3S Web of Conferences. Ser. “International Scientific and Practical Conference “From Inertia to Develop: Research and Innovation Support to Agriculture”, IDSISA 2020”. – 2020. – P. 05024.