

УДК 005.95

С.В. Орёл, М.М. Кустова

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассмотрены некоторые аспекты совершенствования применения компетентностного подхода в организации с учетом его интеграционного потенциала с точки зрения вопросов вовлечения персонала.

Ключевые слова: вовлеченность персонала, компетентностный подход, модель компетенций, ключевые компетенции организации, модель организационной зрелости.

Среди актуальных моделей обеспечения конкурентоспособности компаний вопросы создания условий и механизмов вовлечения персонала в процессы достижения критически важных результатов для организации получили особое внимание в современной науке и практике управления человеческими ресурсами. Стремительно растущее количество исследований в этой области, особенно в области психологии, обусловлено ожиданием двойного эффекта: повышением индивидуального благополучия, связанного с работой в данной организации (качества трудовой занятости), и усилением организационной эффективности. В основе этих ожиданий лежит предположение о том, что вовлеченные на высоком уровне трудовые ресурсы выполняют свою работу лучше.

Первым, кто отметил значимость индивидуальной вовлеченности сотрудников в работу, считается Уильям Кан (1990). Он рассматривает этот феномен как психологическое состояние человека, проявляемое в виде «инвестирования эмоциональной и когнитивной энергии в достижение результатов работы». Другая сторона данного феномена раскрывается рядом авторов через процессы формирования вовлеченности, понимание которых позволяет разрабатывать механизмы вовлечения персонала в организации. Так, например, в числе иных значимых был рассмотрен механизм удовлетворения по-

© Орёл С.В., Кустова М.М., 2015

Орёл Светлана Валерьевна – ведущий специалист отдела кадров ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», e-mail: alex@rnc.edu.ru.

Кустова Мария Михайловна – канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: mary@rnc.edu.ru.

требностей работника, объясняющий влияние личностно-обусловленных ресурсов, связанных с выполнением работы, на вовлеченность персонала. Были выделены три ключевые потребности работника – потребности в автономии, принадлежности и компетентности (Deci & Ryan's, 1985), понимание которых во многом определило работу с содержанием рабочего места. Эти потребности в совокупности и каждая сама по себе могут служить основой для понимания особенностей восприятия работниками усилий организации по развитию и, следовательно, возможностей влияния на поведение. Так, в основе потребности в компетентности лежит желание работника чувствовать себя способным «осваивать окружающую среду», достигая желаемых результатов и справляясь с разными проблемами. В подтверждение эффективности описанного механизма был проведен ряд исследований. Так, например, были получены свидетельства того, что удовлетворение указанных потребностей влияет на уровень энергии, которую сотрудник вкладывает в решение рабочих задач. При этом энергия, демонстрируемая личностью, рассматривается как компонент проявления вовлеченности (Van den Vroeck et al., 2008) [1].

В данной статье мы рассмотрели некоторые аспекты совершенствования применения компетентностного подхода в организации с учетом его интеграционного потенциала с точки зрения задач вовлечения персонала.

Компетентностный подход традиционно применяется в задачах подбора персонала, оценки эффективности исполнения работы, развития и обучения персонала, а также в рамках системы оплаты труда. С эффективностью применения компетентностного подхода также связывается эффективность механизмов, способных создавать синергетический эффект от взаимодействия организации и персонала [2]. Среди них отмечаются такие, как механизм инновационной вовлеченности, гармонизации интересов персонала и организации и т.п., реализация которых требует тесной взаимосвязи компетентностного подхода, процессов и инструментов его реализации с другими подходами.

Распространенное представление о компетентностном подходе связано с описанием в виде компетенций профессионально значимого поведения человека, его способностей, а также знаний, умений и навыков, стабильно приводящих к ожидаемым или лучшим результатам в работе, и их оценкой [3, 4]. Формируемые требования к работникам фиксируются в модели компетенций. Адекватные модели компетенций при грамотном применении обеспечивают прогностическую функцию, могут использоваться руководителями, HR-специалистами без специального психологического образования [5].

Несмотря на то, что компетентностный подход сегодня широко обсуждается в науке и внедряется в практике, полностью использовать его потенциал не удастся, как и не удастся до сих пор обосновать его результативность.

Для выявления и обоснования факторов успешности в применении компетентностного подхода, связанных с его интеграционным потенциалом, был ис-

пользован метод самооценки по модели совершенства Европейского фонда управления качеством (European Foundation for Quality Management, EFQM) [6]. Данная модель широко применяется в оценке и анализе качества менеджмента в организациях Европы и России, удобна для сравнения с опытом других предприятий и имеет в своей основе системный подход, позволяющий рассматривать организацию как целостность относительно заданных целей, достижение которых реализуется сетью взаимосвязанных видов деятельности. Отметим, что модель EFQM применяется предприятием ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез», на базе которого была проведена данная работа, с 2000 года.

В рамках данной модели основой для развертывания компетентностного подхода может рассматриваться группа ее ключевых концепций и, прежде всего, «достижение успеха благодаря таланту и способности людей». С помощью метода RADAR для описания состояния подходов в организации, предусмотренного моделью EFQM [7], нами было составлено описание компетентностного подхода. Логика RADAR построена на выявлении свидетельств в области важнейших аспектов, характеризующих любой подход, при этом может быть конкретизирована специфика конкретного рассматриваемого подхода. Результаты самодиагностики и сопоставление их с внешней оценкой позволили сформулировать ряд выводов относительно критических факторов успешности применения менеджментом предприятия компетентностного подхода. Главным фактором является *стратегическая согласованность* компетентностного подхода. Развертывание исследуемого подхода должно начинаться со стратегии, как в операционном, так и в развивающем направлениях [8]. Другой фактор, который влияет на эффективность применения компетентностного подхода, – четкая его нацеленность на строго определенный контингент персонала (сегментную группу) – *фокусированность*. Важным фактором, определяющим эффективность применения подхода, выступает его *согласованность с другими подходами* управления персоналом и управления предприятием. Речь идет об интеграционном потенциале компетентностного подхода [2], в рамках которого целесообразно развивать взгляды на результативность подхода и методы ее оценки. Востребованный эффект этого потенциала мы видим в возможности компетентностного подхода влиять на вовлеченность персонала организации и наоборот. Здесь использование и развитие интеграционного потенциала компетентностного подхода могут быть рассмотрены с точки зрения обеспечения связи компетенций персонала и организационных способностей или компетенций.

Концепция организационных компетенций берет свое начало с введения Г. Хэмелом и К. Прахаладом понятия «ключевые компетенции компании». В рамках дискуссии о компетенциях организации актуализируются роль и значение особых динамических компетенций [9]. Разделяя компетенции организации на операционные и динамические, исследователи в основном

соглашаются, что ее операционные способности обеспечивают конкурентоспособность в настоящем, а динамические формируют основу жизнеспособности организации для будущего.

В перечень актуальных для современного мира бизнеса динамических компетенций организации большинство исследователей вносят следующие: быстрое понимание ситуации («ощущение возможностей и угроз», «понимающее восприятие»), формирование контекста («видение, ценности, миссия»), быстрое реагирование («гибкость», «скорость принятия решений»). Вектор развития данных компетенций организации тесно связан с инновационной вовлеченностью компетентного персонала.

Рассмотрение компетентностного подхода с позиций концепции ключевых компетенций компании формирует предположение о значимости фактора модельных рисков и рисков восприятия компетентностного подхода в вопросах вовлечения персонала. Иными словами, существует задача обеспечения согласованности динамических и операционных компетенций компании и персонала в модели компетенций. Возможные варианты согласования компетенций персонала и организации в направлении их взаимного развития, а также особенности и следствия их восприятия формируют ландшафт для стратегического риск-анализа баланса компетенций персонала и организации и выработки решений по его гармонизации в контексте стратегии предприятия [2].

Само по себе согласование компетенций персонала и организации не является достаточным условием вовлеченности, хотя и формирует условия для более эффективного инициирования процессов саморазвития. Критическим моментом применения компетентностного подхода в задачах вовлечения является переход от внешнего мотивационного стимула (контроль на соответствие), который преобладает в современных организациях, к внутренне ориентированному мотивационному стимулу (стремление к профессиональному самоутверждению) [10, 11]. Возбуждение таких *внутренних стимулов* предполагает применение практик, формирующих чувство самоэффективности, ориентированную на организацию позитивную самооценку и, даже, оптимизм, который рассматривается как важный индивидуальный ресурс, влияющий на вовлеченность (Xanthopoulos et al., 2007). Такие практики, как создание целевых установок для соответствующих категорий персонала и формирование у людей ощущения значимости своих функций или результатов для целей организации и, главное, осмысленность своей деятельности [10], формируют импульс для саморазвития.

Анализ перехода к практикам, формирующим такие эффекты, был осуществлен с помощью модели организационной зрелости (Capability Maturity Model, СММ), демонстрирующей ступени развития практики от несистематических ее проявлений до возможности достигать высокого уровня управляемости состоянием рассматриваемой области деятельности. Модель позволяет наглядно представить нарастание зрелости организации в применении

компетентностного подхода в виде пяти уровней практики: 1) контроль соответствия требованиям модели компетенций и организация подготовки для устранения разрывов; 2) модель компетенций используется как инструмент для отбора, назначений и признания достижений; 3) управление персональной карьерой и талантами; 4) механизмы согласования (гармонизации) компетенций персонала и организации; 5) механизмы саморазвития личности и организации. К сожалению, систематизированных данных об уровне организационной зрелости предприятий в применении компетентностного подхода практически нет. Вместе с тем можно сделать предположение, что предприятия-победители европейского конкурса EFQM обладают организационной зрелостью, превышающей третий уровень. Некоторые российские предприятия [2, 11] претендуют на приближение к данному уровню.

С другой стороны, осуществление каждого из выделенных уровней зрелости применения компетентностного подхода в организации базируется на вовлечении персонала в формирование и актуализацию моделей компетенций, в применение этих моделей при оценке деятельности на всех уровнях, в активное использование моделей в саморазвитии.

Таким образом, можно предположить, что степень владения в организации компетентностным подходом, определяемая, как вариант, уровнем организационной зрелости, характеризует способность организации использовать потенциал вовлеченности, с одной стороны, и влиять на вовлеченность персонала, с другой. Опираясь на представления о том, что вовлеченный персонал обеспечивает лучшие результаты для организации, допустимо применить косвенную оценку результативности применения компетентностного подхода предприятием, проанализировав историю его успехов и признания. В качестве таковых могут выступать регулярные оценки в региональных и международных конкурсах.

В процессе анализа опыта конкретного промышленного предприятия была выделена группа критических факторов, определяющих результативность применения потенциала компетентностного подхода: стратегическая согласованность усилий; фокусированность на конкретной сегментной группе; интегрированность с группой приоритетных подходов, ориентированных на включение потенциала саморазвития, модельная согласованность на уровне предприятия, группы, индивида. Критичность указанных факторов определяется тем, что если их не учитывать, то это может приводить к существенному снижению результативности и развитию негативных последствий, когда подход начинает работать не на бизнес, а за счет бизнеса. Риски устойчивого развития предприятия – риски «предвидения», «баланса интересов» и «гибкого реагирования» – актуализируют роль компетентностного подхода и требуют для достижения его результативности учета всех вышеперечисленных факторов [2]. Критичность данных факторов справедлива и в вопросах вовлечения персонала в достижение значимых для организации результатов. Фактор вовлеченности может выступать деятельностной основой или

мерой работоспособности компетентностного подхода. Интеграция усилий организации по вовлечению персонала и использованию потенциала вовлеченности с задачами и процессами компетентностного подхода может рассматриваться как основа механизма ее саморазвития. Эта точка зрения требует дополнительных исследований и уточнений.

Список литературы

1. Employee engagement in theory and practice / ed. by C. Truss [et al.]. – New York: Routledge, 2014. – 320 p.
2. Акатов Н.Б., Молодчик А.В., Орёл С.В. Критические факторы успешности применения компетентностного подхода на предприятии // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2014. – № 13. – С. 257–264.
3. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учеб.-метод. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2014. – 72 с.
4. Татаркин А.И. Саморазвивающиеся социально-экономические системы: в 2 т. – Т. 1. Теория, методология, прогнозные оценки. – М.; Екатеринбург, 2011. – 308 с.
5. Спенсор Л.М. Компетенции. Модели максимальной эффективности работы. – HIPPO, SHL, 2005. – 384 с.
6. The Excellence Model: EFQM. – Brussels Representative Office, 2013. – 32 p.
7. Meyer F.A. Radarise your business for success: EFQM. – Brussels Representative Office, 2005. – 280 p.
8. Колодкина И.Г. Управление инновационным развитием персонала предприятия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Пермь, 2007. – 23 с.
9. Sidney G. Winter. Understanding Dynamic Capabilities // Strategic Management Journal. – 2003. – Vol. 24, no. 10. – P. 991–995.
10. Акатов Н.Б., Жуков В.Ю. Рефлексивно-креативный механизм управления предприятием (в контексте стратегии развития ООО «ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез) // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2012. – № 14 (38). – С. 77–100.
11. Факторы инновационного развития российского предприятия / А.Г. Андреев [и др.] // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2014. – № 2(23). – С. 99–104.

Получено 20.07.2015

S.V. Orel, M.M. Kustova

**THE PERSONAL ENGAGEMENT AS A FACTOR
OF COMPETENCE-BASED APPROACH
EFFECTIVENESS IN THE FIRM**

The paper considers some aspects of competence-based approach development in a framework of personal engagement.

Keywords: personal engagement, competence approach, model of competencies, key competencies of organization, Capability Maturity Model.

Orel Svetlana Valerevna – Leading Specialist, HR of LUKOIL-Permnefteorgsintez (Ltd), e-mail: alex@rmc.edu.ru.

Kustova Mariya Mikhajlovna – Ph.D. in Economic Sciences, Associate Professor of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: mary@rmc.edu.ru.