

# КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНЫМИ СИСТЕМАМИ

*Т.П. ХОХЛОВА, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
e-mail: htpkr@mail.ru*

*П.В. НАЗАРЕТЯН, старший преподаватель кафедры экономики и управления, Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова  
e-mail: krrmagnit@mail.ru*

## Аннотация

В статье излагаются теоретико-методологические аспекты компетентностного подхода: эволюция, тенденции и перспективы развития. Автором предлагается периодизация становления компетентностного подхода на основе историко-экономического анализа. Отражаются антитезы формирования компетентностного подхода. Представляется модель компетентностно ориентированного управления социальными системами.

**Ключевые слова:** компетенции, компетентность, компетентностный подход, компетентностно ориентированная модель управления.

В контексте вызовов глобальной экономики актуальность компетентностного подхода в управлении значительно возрастает. Представляется, что главная задача состоит в точном и ясном представлении относительно того, что должно быть достигнуто в результате реализации компетентностного подхода, каковы социальные требования и ожидания к профессионализму кадров.

Начиная с середины XX в., теоретические и методологические основы компетентностного подхода проработали Д. МакКлелланд, Р. Бояцис, Р. Миллс, Л. и С. Спенсеры, С. Холлифорд, С. Уиддет. Ряд разработок выполнили российские специалисты Р.Н. Абрамов, А.В. Брюханов, С.В. Дырка, О.И. Ильина, М.Н. Макарова, А.А. Попов, О.И. Шкаратан, А.Е. Чирикова и др. [6]. Однако наличие нерешенных проблем в данной области свидетельствует о сложности рассматриваемого вопроса и необходимости дальнейших исследований.

Из анализа массива источников следует, что не сложилось единства мнений в определении понятий «компетенция», «компетентность» и «компетентностный подход». Термин «компетенция» согласно словарю «A Compendious Dictionary of the English Language» (N. Webster, New York, 1806) вошел в обиход ещё в 1596 г. Он имеет следующие значения (от англ. competencies): а) достаточность, достаточное количество; б) правовой статус, квалификация; с) право, власть (правомочность или возможность); d) уместность, соответствие (юридическая достаточность) [6, с. 4].

Становление компетентностного подхода проходило в тесной связи с уровнем развития производительных сил. В рамках различных общественно-экономических формаций данный подход прошёл путь тысячелетней эволюции вначале на эмпирической, затем – на научной основе. Базовые основы компетентностно ориентированной модели зародились 7 тыс. лет назад в Риме, Египте, Греции, Китае, Индии, где в достижениях хозяйственной, административной, военной, политической сфер существовала система компетенций, состав и структура которых по ключевым параметрам близки современным.

Научные основы стали утверждаться на Западе в конце XIX – начале XX в. Предпосылками были технические, научные и экономические изменения, обусловленные произошедшей в Европе в середине XVIII в. промышленной революцией. По мере смены социально-экономических формаций происходила поступательная эволюция, сообразно следующей периодизации, включающей 8 этапов.

1. Эмпирический этап (опытно-практический, донаучный).

Как отмечает И.А. Зимняя, понятие компетентности зародилось в древних философских учениях, в частности, оно связано с именем Аристотеля, изучавшего глубинные состояния личности, обозначенные им «атере» – сила, развивающаяся и совершенствующаяся до такой степени, что становится характерной чертой личности [2].

Определение требований к работнику формировалось эмпирическим путём и диктовалось личными интересами собственника: имело место формулирование протокомпетенций (от греч. *protos* – ранний, простейший). Примером является древнеегипетский папирус, хранящийся в Британском национальном музее, в котором сообщалось о продаже раба: «Он прекрасно слышит обоими ушами, видит обоими глазами. Гарантирую его умеренность в пище, честность, покорность». В данном обращении работорговец определил компетенции раба как набор его способностей к труду, включающих не только физические, но и личностные характеристики [6, с. 5].

2. Ранний промышленный этап (доиндустриальный, ремесленный).

Обострение противоречий между трудом и капиталом в условиях зарождающейся буржуазной эпохи предопределило весьма жёсткий характер требований к рабочим, во главу угла ставились физические (мускульные) способности: сила, сноровка, ловкость, выносливость, сосредоточенность. Иллюстрацией этого выступает хрестоматийный пример А. Смита по изготовлению булавок: «Один рабочий тянет проволоку, другой выпрямляет её, третий обрезает, четвёртый заостряет конец, пятый обтачивает...» [7]. Таким образом, умение каждого рабочего выполнять конкретную операцию в условиях монотонного мануфактурного производства фактически определяло требования к профессиональным компетенциям. При этом произошло признание значимости и необходимости обучения рабочих профессии и мастерству, что в последующем оказало мощное влияние на формирование компетентностного подхода.

Новаторские реформы социалистов-утопистов, в первую очередь Р. Оуэна, призванного «относиться к живым машинам» так же внимательно, как и к «неживым», способствовали «очеловечиванию» компетенций [7]. Это привело к включению социально-психологических факторов в перечень професси-

онально значимых качеств при повышении требований и сохранении регламентации.

3. Индустриальный этап (монополистический, машинное производство).

Формирование на рубеже XIX–XX вв. акционерной системы обусловило отделение управления от собственности, становление корпоративной структуры менеджеров, что вызвало потребность в определении управленческих компетенций.

Развитие компетентностного подхода связано с постулатом Ф. Тейлора: «подбор работников в соответствии с физическими и умственными возможностями и их обучение» [7]. Среди его соратников и последователей (Г. Гантт, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон) наиболее масштабное воплощение обеспечил Г. Форд, внедривший поточное производство, основанное на стандартизации, типизации и конвейеризации, что привело к алгоритмизации «экономического человека».

Административная доктрина А. Файоля способствовала переориентации внимания в пользу организационных аспектов компетентностно ориентированного управления. Впервые был поставлен вопрос о необходимости целенаправленного обучения менеджменту и выделена «совокупность качеств и знаний, которыми должен обладать персонал предприятия» [7].

Формализации процедур компетентностного подхода в значительной мере способствовала концепция рациональной бюрократии М. Вебера, утвердившего формальные параметры управления организацией («знания, опыт и административные навыки»), исключая произвол и беспорядок работников.

Главное достижение этого этапа – заложен фундамент компетентностной модели управления, внедрены основы системы профессионального обучения.

4. Социально-психологический этап (поведенческий, гуманистический).

Изменение характера трудовых операций индустриальной эпохи обусловило гуманизацию процесса управления, признание значимости человеческого фактора в организации. Так, разработка Г. Мюнстербергом методов выявления профессионально значимых качеств, включая профориентацию, профконсультации, профпригодность, обеспечила научное обоснование кадрового набора.

Вывод автора доктрины «человеческих отношений» Ф. Ротлишбергера о том, что пове-

дение работников зачастую определяется не опытом и знаниями, а чувствами и эмоциональными переживаниями, привел к переосмыслению роли личности работника и новому пониманию сущности компетенций.

Результаты «хоторнского эксперимента» Дж.Э. Мэйо раздвинули границы компетентного подхода, постулировали необходимость предоставить рабочим шанс для развития умений и расширения власти, приобретения компетенций, что со временем вылилось в план обучения *Training within industry*.

Д. МакГрегор вместо «технического» метода предложил использовать «сельскохозяйственный» подход, т.е. формировать благоприятные условия («почву, температуру, климат, удобрения») для продуктивного произрастания «семян» (скрытого таланта к управлению). Итогом двадцатилетних исследований на основе метода оценки компетенций Д. МакКлелланда стал главный вывод: «Компетенции – это характеристики, необходимые для успешной управленческой деятельности» [5, с. 73].

Таким образом, компетентностная модель управления приобрела гуманистическую личностно ориентированную направленность, включающую помимо квалификации и мастерства работников способность к саморазвитию и совершенствованию, реализации личностного потенциала. Рационалистическая модель «экономического человека» сменилась моделью «социального человека», представляющей личность как главную ценность и основу успеха компании.

5. Организационный этап (всеобщая организационная наука).

Исследования А.К. Гастева, названного «русским Тейлором», нацеливали на максимальный рост производительности труда при сохранении физического и психического здоровья человека. Императивом деятельности созданного им в 1920 г. Центрального института труда, концепции «трудовых установок» стало «создание методики, прививка организационно-трудовой бациллы» не только руководителям, но и рядовым работникам: «Рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка» [6].

Идеи всеобщей организационной науки (тектологии) А.А. Богданова позволили трак-

товать компетенции как универсальные принципы, которыми пронизаны все проявления общественной жизни. Согласно «закону наименьших», чтобы повысить эффективность деятельности, необходимо поднять компетентность отстающих работников и структур. В положениях данного этапа четко обозначен отказ от механистического рационализма в пользу эволюционирования организационной компетентности, без которой немислимы современные подходы к управлению [6, с. 5].

6. Стратегический корпоративный этап (разработка ключевых компетенций, конкурентных преимуществ).

С середины XX в. в условиях глобализации, гиперконкуренции и транснациональной интеграции индивидуальная и групповая компетентность утратили решающую роль. Приоритетное значение приобрели ключевые компетенции (*core competency*), отражающие уникальные характеристики компании, состоящие из совокупности знаний, способностей, ресурсов, технологий и процессов, выступающих источником устойчивых конкурентных преимуществ [1].

В 1990 г. Г. Хамел и К. Прахалад позиционировали внутрифирменные ресурсы и способности как основу стратегического успеха. Последующие разработки зарубежных (П. Друкер, Э. Брукинг, И. Ансофф, Т. Девенпорт) и российских (Г.Л. Азоев, И.Б. Адова, В.С. Ефремов, Е.П. Голубков, В.С. Катькало, С.А. Попов, Ю.В. Трифонов, Т.Г. Философова, А.Е. Хачатуров) исследователей сфокусировались «на учёте драйверов развития экономического процесса для создания самоорганизующейся совокупности ключевых компетенций, нацеленных на реализацию видения организации» [4]. Ключевые компетенции стали связывать с так называемыми невидимыми (нематериальными) активами», которые, согласно Х. Итами, выделялись в качестве атрибутов компании, имеющих потенциал создания прибыли, но не учитываемых в отчетности (товарная марка, репутация, квалификация, навыки персонала, лояльность покупателей) [8, 9].

Таким образом, реализация амбициозных планов современной компании возможна только на основе формирования и наращивания ключевых компетенций. Являясь продуктом внутренних сил синергетического взаимодействия, ключевые компетенции по-

зволяют идентифицировать организацию в окружающей среде и добиться эффективной внутренней консолидации.

### 7. Образовательный этап (обучающий).

Неуклонное нарастание вызовов рыночной среды обусловило необходимость целенаправленного формирования компетенций при подготовке кадров на основе модернизации системы образования. Идеи компетентностно ориентированного подхода в данной сфере исследовали П.Г. Щедровицкий, А.М. Аронов, А.В. Баранников, В.Г. Зарубин, И.А. Зимняя, А.В. Комарова, О.Е. Лебедев, Е.В. Харитоновна, В.Д. Шадриков, И.Д. Фрумин, Л.О. Филатова и др. [6, с. 7].

Приоритеты устанавливает Программа ОЕСД «Определение и выбор компетенций: теоретические и концептуальные основы», утверждающая необходимость разработки концептуальной структуры развития ключевых компетенций каждого работника, их сопоставление и оценку в международном аспекте.

Цель современной системы образования – реализация компетентностно ориентированного подхода к результатам и студентоцентрированного подхода к процессу обучения, что переносит акценты в разработке и реализации образовательных процедур с содержания на результаты подготовки и личность студента [3]. Это определяет необходимость формирования у обучающихся набора компетенций, а также развитие личностных качеств и способностей.

Совокупность ключевых компетенций составляет человеческий капитал, обеспечивающий достижение высокого уровня эффективности и конкурентоспособности. По оценкам экспертов, вклад человеческого капитала в экономику наиболее развитых стран мира (членов ОЭСР) составляет от 50 до 70%. Как отмечает лауреат Нобелевской премии Т. Шульц, «работники становятся капиталистами не от размывания собственности на корпоративные активы (акции), а от приобретения знаний и навыков, имеющих экономическую стоимость» [5, с. 73]. Таким образом, компетентностный подход выражает общественно значимые потребности по переходу от традиционной (знаниеориентированной) системы управления к компетентностной модели.

Проведённый анализ компетентностно ориентированного подхода в управлении по-

зволяет выделить ряд тенденций, представленных в виде антитез:

1) рефлексивный метод «проб и ошибок» → научный подход к разработке компетентностно ориентированной модели управления;

2) примитивные протокомпетенции моноприроды → сложная полиструктура ключевых компетенций;

3) требования к физическим (мускульным) способностям → качественные показатели и свойства, характеризующие компетенцию как особый информационный ресурс, отражающий знания, опыт и навыки в организации и управлении ресурсами и бизнес-процессами;

4) статичные умения и навыки → динамические способности, которые могут быть развиты путём совершенствования и приращения;

5) технократическая основа компетенций → гуманистическая интеллектуальная составляющая;

6) фрагментарный подход → целостное рефлексивное выстраивание компетенций;

7) однородность состава компетенции → многофакторные «синтетические» модели, включающие интегрированную совокупность характеристик;

8) относительная независимость (автономность) элементов компетенции → синергия структуры компонентов, формирующих компетенцию;

9) точно заданные, регламентированные компетенции → ситуативный, «рамочный» характер требований к компетенциям;

10) отождествление компетенции с работником → разотождествление самой компетенции с её носителями в силу появления «нового качества»;

11) индивидуальный уровень отнесения компетенций → групповой (командный) → организационный уровень на основе ключевых компетенций;

12) предписательный характер действий → гибкость, вариативность, креативность, поиск нестандартных управленческих решений;

13) ужесточение рыночного противостояния на основе конкурирующих компетенций → взаимовыгодное сотрудничество конкурентов путём объединения возможностей, выстраивания эффективной конфигурации компетентностного профиля в рамках создаваемого альянса;

14) однозначность компетенции → неоднозначность (выигрыш в одном виде деятельности может стать «некомпетенцией» в другой деятельности);

15) статичность набора компетенций → динамизм и наращивание компетенций в силу непрекращающегося развития организации;

16) универсальный характер компетенций → дифференцированный подход к построению набора компетенций для каждого вида деятельности;

17) типовой набор компетенций → уникальность «портфеля» компетенций каждой организации вследствие индивидуального пути развития компании;

18) направленность на интересы индивидуумов, групп (собственников) → направленность на удовлетворение общественно значимых потребностей;

19) возможность копирования и воспроизведения компетенций другими объектами → невозможность повторения уникальных ключевых компетенций;

20) качественное описание способностей → количественное измерение, выражающееся в достижении экономической эффективности;

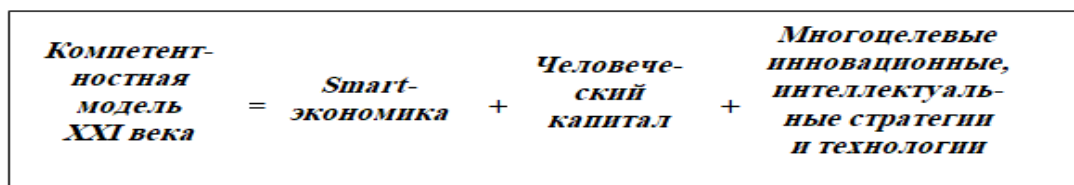
21) «близорукость» ориентации компетенций («здесь и сейчас») → стратегическая направленность компетенций на достижение перспективных целей;

22) фиксированность компетенций → выстраивание временного ряда компетенций с учётом существующих, формируемых и целевых компетенций;

23) «плоская» структура компетенций → многомерная архитектура в соответствии с иерархией способностей и приоритетностью ресурсов;

24) локальный уровень проявления → масштабность, всеобъемлющий характер компетентностного управления во всех сферах и областях деятельности.

Выявленные тенденции позволяют определить перспективы дальнейшего развития компетентностного подхода, которые, на наш взгляд, будут определяться ориентацией на развитие стратегически значимых зон хозяйствования в направлении достижения рыночной стабильности и укрепления конкурентного статуса компании. Рефлексивное и целостное содержание компетентностной модели можно представить в виде рисунка.



Составляющие компетентностной модели управления (разработано авторами)

В условиях постиндустриализма компетентностный подход выступает передовой методологией управления, обеспечивающей достижение конкурентных преимуществ компании на основе опережающего развития структурных особенностей и динамических способностей, инновационного потенциала, организационной продуктивности и рыночной интеграции.

### Библиографический список

1. Гилева Т.А., Пескова Д.Р. Ключевые компетенции как основа конкурентоспособ-

ности современного предпринимательства // Инновационная деятельность. 2018. № 1 (44).

2. Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования // Эйдос. URL: <http://www.eidos.ru/journal/>

3. Комарова А.В. Понятия «компетентность» и «компетенция» как смыслообразующие единицы компетентностного подхода // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2010. № 123.

4. Лукутина М.В., Хачатуров А.Е. Развитие ключевых компетенций компании

// Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 5.

5. Славин Б., Соловьев В. Управление компетенциями как ресурсом // Проблемы теории и практики управления. 2015. № 9.

6. Хохлова Т.П. Генезис компетентностно ориентированной модели управления: от истоков к перспективам // Менеджмент в России и за рубежом. 2015. № 1.

7. Хохлова Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник. М., 2018.

8. Sanchez R. (ed.). Knowledge management and Organizational Competence. Oxford, 2003.

9. Tidd J. (ed). From Knowledge Management to Strategic Competence: Assessing Technological, Market and Organizational Innovation. Third Edition. UK: World Scientific Publishing, 2012.