

УДК 004.942

DOI: 10.46548/21vek-2022-1158-0007

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В ХОДЕ ПРИНЯТИЯ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

© Автор(ы) 2022

SPIN: 2342-5382

AuthorID: 1116445

ORCID: 0000-0002-8239-8256

**ПАНОВА Анастасия Алексеевна**, студент

*Самарский государственный технический университет, филиал в г. Сызрани*

*(446001, Россия, Самарская область, г. Сызрань, ул. Советская 45, e-mail: anastasiapanova7549@gmail.com)*

SPIN: 7717-5177

AuthorID: 767114

ORCID: 0000-0002-9961-8980

**САДОВА Кристина Владимировна**, старший преподаватель

*кафедры «Информатика и системы управления»*

*Самарский государственный технический университет, филиал в г. Сызрани*

*(446001, Россия, Самарская область, г. Сызрань, ул. Советская 45, e-mail: crazyojj@mail.ru)*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются возможности применения компетентностного подхода в ходе принятия кадровых решений. В современном мире для предприятия возрастает необходимость создания эффективной системы отбора и управления персоналом. Для повышения эффективности производства необходимо наличие высококвалифицированных сотрудников. Следовательно, представляется целесообразным применение подхода, который способствует эффективному использованию потенциала сотрудника, что в свою очередь приведет к увеличению конкурентоспособности всей организации. Основной частью любой управленческой функции является принятие решений. В связи с этим, усовершенствование процесса принятия решений позволяет значительно увеличить эффективность всего кадрового отдела предприятия. В рамках исследования был проведен анализ теоретических и практических материалов по использованию компетентностного подхода для принятия кадровых решений. Произведен поиск и систематизация существующих исследований по применению компетентностного подхода к кадровым вопросам и доказана необходимость его применения для проведения управляющего воздействия. В ходе работы выявлены ключевые компетенции, которыми должен обладать специалист. Приводятся обоснования необходимости определения эталона специалиста. Для определения профессиональных компетенций спроектирована модель, которая описывает компетенции сотрудника в соответствии с эталоном специалиста. Создана схема построения модели профессиональных компетенций специалиста. Предложенные модель и схема определения профессиональных компетенций позволяют создать набор критериев, необходимых для проведения эффективной кадровой политики.

**Ключевые слова:** компетентностный подход, компетенции специалиста, эталон специалиста, модель профессиональной компетенции, принятие кадровых решений, кадровое обеспечение, анализ профессиональной деятельности.

## USE OF COMPETENCY IN PERSONNEL DECISION-MAKING

© The Author(s) 2022

**PANOVA Anastasia Alekseevna**, student

**SADOVA Kristina Vladimirovna**, senior lecturer of the department of Informatics and Control Systems

*Samara State Technical University, branch in Syzran*

*(446001, Russia, Samara region, Syzran, Sovetskaya street 45,*

*e-mails: anastasiapanova7549@gmail.com, crazyojj@mail.ru)*

**Abstract.** This article discusses the possibilities of using a competence approach in the course of personnel decision-making. In the modern world, there is an increasing need for an enterprise to create an effective system of personnel selection and management. To increase the efficiency of production, it is necessary to have highly qualified employees. Therefore, it seems appropriate to apply an approach that promotes the effective use of the employee's potential, which in turn will lead to an increase in the competitiveness of the entire organization. The main part of any management function is decision-making. In this regard, the improvement of the decision-making process can significantly increase the efficiency of the entire personnel department of the enterprise. Within the framework of the study, the analysis of theoretical and practical materials on the use of the competence approach for personnel decision-making was carried out. The search and systematization of existing studies on the application of the competence-based approach to personnel issues has been carried out and the necessity of its application for conducting control actions has been proved. In the course of the work, the key competencies that a specialist should possess were identified. The substantiation of the need to determine the standard of a specialist is given. To determine professional competencies, a model has been designed

that describes the employee's competencies in accordance with the specialist's standard. A scheme for constructing a model of professional competencies of a specialist has been created. The proposed model and scheme for determining professional competencies make it possible to create a set of criteria necessary for conducting an effective personnel policy.

**Keywords:** competence approach, competence of a specialist, the standard of a specialist, the model of professional competence, personnel decision-making, staffing, analysis of professional activity.

*Для цитирования:* Панова А.А. Использование компетентностного подхода в ходе принятия кадровых решений / А.А. Панова, К.В. Садова // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. – 2022. – Т. 11. – № 2(58). – С. 44-48. – DOI: 10.46548/21vek-2022-1158-0007.

**Введение.** В современной социально-экономической ситуации происходит ряд важных качественных и количественных изменений, которые сказываются на всех отраслях производства страны, в том числе и на промышленных предприятиях. Постоянно меняющаяся экономическая ситуация требует от производства переориентации и оперативности в принятии ряда важных решений.

В настоящее время, как отмечается многими исследователями все актуальнее становится проблема обеспечения предприятия высокопрофессиональными специалистами [11-12]. Решение проблемы заключается в применении компетентного подхода, который позволит раскрыть весь потенциал сотрудника.

Главной возможностью получения конкурентного преимущества является высококвалифицированный персонал и его работоспособность. Уровень компетентности персонала часто является ведущим фактором для ускорения экономического роста организации. Наличие сотрудников, которые обладают всеми необходимыми знаниями, умениями и навыками, способствует обеспечению высокого качества выпускаемой продукции, увеличению производительности предприятия, а также сокращению расхода ресурсов [13].

В подобных условиях, проблемы поиска и переобучения высококвалифицированных рабочих кадров являются основными. Для менеджмента основой реализации управляющего воздействия является принятие кадровых решений. Притом важна не только скорость, но и эффективность принятых решений, ведь она во многом определяет работоспособность всей организации. Необходимым является проведение качественного и детального кадрового отбора персонала, так как это позволит существенно снизить риски возникновения ошибок в ходе принятия управленческих решений. Основные этапы принятия стратегических решений в области кадровой политики до сих пор до конца не автоматизированы, что существенно замедляет этот процесс. Более того, существенное влияние оказывает человеческий фактор, который привносит субъективный характер в принятие решений [14, 15].

В ходе проведения кадрового отбора наибольшую трудность обычно вызывает определение эталона специалиста. Главной проблемой в данном процессе является недостаток объективности и трудности в подборе и применении диагностических систем, которые были бы способны доподлинно и точно определять набор характеристик и ведущие признаки специ-

алиста.

В связи с этим, актуальным является создание моделей, способных обеспечивать объективное и точное определение эталона специалиста, в которых будут учитываться не только знания и опыт работы, но и навыки и личностный потенциал сотрудников [16,17].

**Методология.** В качестве методологической основы выступают работы зарубежных и российских ученых по управлению персоналом, менеджменту и проектному управлению [18-21]. Применение компетентностного подхода к анализу профессиональной деятельности было проведено согласно требованиям элементарного, структурно-функционального и системного подходов, и на основе синтеза системы признаков профессиональной деятельности, методов моделирования и формирования эталона специалиста спроектирована модель профессиональных компетенций специалиста.

**Целью** работы является определение необходимости использования компетентностного подхода в ходе стратегических решений в области кадровой политики.

Задачи, которые необходимо решить для достижения цели:

- изучить существующие подходы в определении компетенций специалиста;
- произвести поиск и систематизацию существующих исследований по применению компетентностного подхода к кадровым вопросам;
- спроектировать модель, описывающую профессиональные компетенции специалиста;
- спроектировать схему, описывающую построение модели профессиональных компетенций специалиста.

В современных условиях труда ведущей является задача оценки компетентности специалиста. На производственных предприятиях с каждым годом увеличивается потребность в высококвалифицированных сотрудниках, которые обладают большим набором знаний, умений и навыков. Требуется объективно оценить профессиональные способности работника, проверить соответствие уровня его квалификации с предъявляемыми требованиями к должности, а также понимать, как наиболее полно использовать его личностные качества для повышения эффективности работы [22-24].

Следовательно, использование компетентного подхода для оценки сотрудников позволит максималь-

но полно использовать потенциал, а также индивидуальные и профессиональные способности персонала.

Необходимость использования компетентного подхода обусловлена тем, что в условиях постоянного риска наличие высококвалифицированного и компетентного специалиста значительно увеличивает эффективность управления, а также всей деятельности предприятия в целом. Компетентностный подход является неотъемлемой частью реализации управленческого воздействия.

Т.Ю. Базаров полагает, что компетенция представляет собой ряд взаимосвязанных личностных качеств, таких как знания, способности, умения, навыки, талант и потенциал человека. Все эти качества являются необходимыми для продуктивной деятельности индивидуума. Базаров выделяет три вида компетенций: стандартные, ключевые, ведущие. Так же выделяются характеристики для оценивания, которые являются своего рода вложениями в человеческий ресурс: опре-

деление компетенций для новой должности, их модификация вследствие меняющейся ситуации на производстве, а также формирование индивидуальных компетенций для каждого сотрудника в отдельности.

**Результаты.** Модели компетенций рассматриваются как важный аспект, позволяющий создавать управленческое воздействие и эффективную организацию деятельности предприятия. Более того, модели так же позволяют сфокусироваться на индивидуальных особенностях и способностях сотрудника [25-28]. В процессе моделирования также является необходимым проведение синтеза и анализа существующей системы. Для того была построена схема модели профессиональных компетенций специалиста (рис. 1).

Для определения профессиональных компетенций была спроектирована модель, которая позволяет полно и точно описать набор всех необходимых компетенций сотрудника в соответствии с эталоном специалиста (рис. 2).

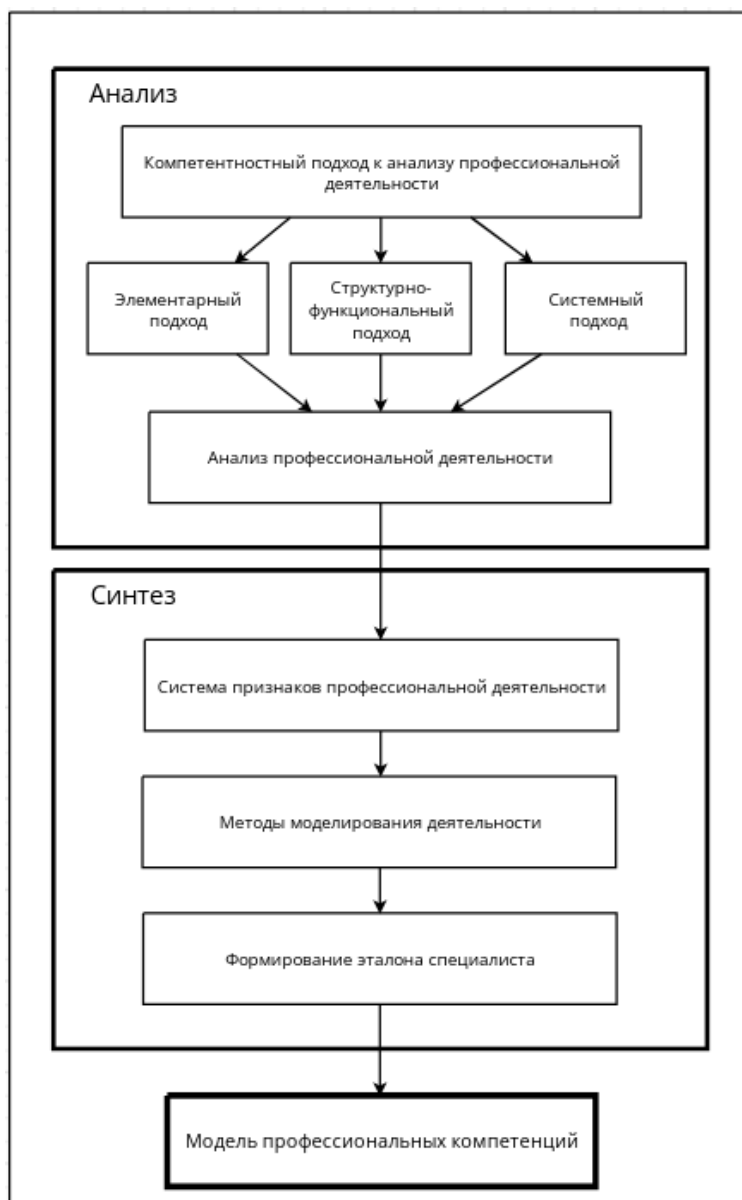


Рисунок 1 – Схема построения модели профессиональных компетенций специалиста



Рисунок 2 – Модель профессиональных компетенций специалиста

**Обсуждение.** В ходе исследования были изучены существующие подходы в определении компетенций специалиста, а также произведен поиск и систематизация существующих исследований по применению компетентностного подхода к кадровым вопросам. Расширено представление о компетентностном подходе как методе управления эффективностью предприятия, определены ключевые достоинства его применения.

Исходя из обзора различных подходов к принятию кадровых решений, можно сделать вывод о том, что для принятия качественного и наиболее правильного решения необходимо принять во внимание всю совокупность фактов, связанных со специалистом, при опоре на которые можно произвести наиболее полный анализ ситуации. В связи с чем, является необходимым определение эталона специалиста, а также определение профессиональных компетенций специалиста.

Значимость данной работы заключается в развитии теории оценки повышения эффективности с помощью использования компетентностного подхода и методологическом совершенствовании процесса управления персоналом.

**Выводы.** Предлагаемые модель и схема определения профессиональных компетенций позволяют создать набор критериев, необходимых для проведения эффективной кадровой политики. Данные критерии позволяют связывать конкретную деятельность сотрудников с методами управления персоналом. Применение компетентностного подхода позволяет оптимизировать работу всего отдела кадров, привести объективность в принятии кадровых решений, а также способствует установлению понимания между руководством и персоналом предприятия. Применение подхода, основанного на профессиональных компетенциях, позволяет увеличить качество исполнения работы, а также повысить эффективность работы всей

организации.

Изучение проблемы принятия кадровых решений, разработка схем и моделей профессиональных компетенций специалиста являются основополагающими этапами для дальнейшего проектирования эффективной системы управления персоналом и поддержки принятия решений. Данная система будет направлена на обеспечение предприятия высококвалифицированными и профессиональными сотрудниками, а также развитие кадрового потенциала. Тем самым обеспечивая достижение ведущих задач предприятия: повышение конкурентоспособности и создание положительного и устойчивого имиджа работодателя на рынке труда.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Трегулова Н.Г. Зарубежные методики экономической оценки трудового потенциала / Н.Г. Трегулова, М.Ю. Попова // Экономические исследования и разработки. – 2020. – № 11. – С. 19-24.
2. Белолипецкая А. Е. Обоснование необходимости внедрения современной стратегии управления персоналом для развития социально-экономических систем в эпоху цифровизации [Текст] / А. Е. Белолипецкая // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. Сборник научных статей межрегиональной научно-практической конференции. – 2019. – С. 22-27.
3. Белолипецкая А. Е. Формирование ключевых компетенций в эпоху цифровой экономики [Текст] / А. Е. Белолипецкая, Т. А. Головина, А. Е. Белолипецкая // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы межрегиональной заочной научно-практической конференции: в 2 - х томах. Под редакцией А. В. Полянина. – 2019. – С. 16-19.
4. Bagdasarian I., Vasilyeva Z., Almabekova O., Titiberiya R. National system of qualifications as a mechanism for ensuring an integrated approach to the development of human capacity in the yenisei Siberia // 19th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2019. – 2019. – С. 223-228.
5. Bagdasarian I., Vasilyeva Z., Almabekova O., Dudkina G., Plisova V. Human capital in the struggle for competences in labor market // 5th International Multidisciplinary Scientific Conference on social sciences and arts SGEM 2018. Conference proceedings. – 2018. – С. 455-460.
6. Bani-Hani J. S. The Impact of Core Competencies on



- Competitive Advantage: Strategic Challenge [Текст] / J. S. Bani-Hani, F. A. Al-Hawary // International Bulletin of Business Administration. – 2009. – I. 6.
7. Chong, E. Managerial competencies and career advancement: a comparative study of managers in two countries / E. Chong // Journal of Business Research. – 2011. – Vol. 66(3). – pp. 345-353.
8. Benayoune Abdelghani Competency-Based Framework: The Benefits and the Challenges - International [Текст] / Abdelghani Benayoune // Journal of Management and Applied Science. – 2017. – Volume 3. – I. 9.
9. Draganidis F. Competency Based Management; a review of Systems and approaches [Текст] / F. Draganidis and G. Mentzas // Information Management & Computer Security. – 2006. – Vol. 14. – No.1. – pp.51-64.
10. Позолотина, Е.И. Применение компетентностного подхода в условиях цифровой экономики / Е.И. Позолотина // Вектор экономики. – 2018. – № 12. – Режим доступа : <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2018/12/marketingandmanagement/Pozolotina.pdf>.
11. Радько, С.Г. Выбор критериев оценки работников на основе трудового потенциала / С.Г. Радько, С.Г. Дембицкий // Проблемы управления, экономики и права в общественном и региональном масштабах : сб. ст. V Всерос. науч.-практ. конф. / отв. за вып. Е.А. Галиуллина. – М., 2018. – С. 144-149.
12. Слепцова, Е.В. Управление компетенциями в системе управления персоналом / Е.В. Слепцова, М.Ю. Туманова // Экономика устойчивого развития. – 2018. – № 3(35). – С. 293-297.
13. Ansar, A.S. Assessing soft skills of undergraduate students: framework for improving competitiveness, innovation and competence of higher education graduates / A.S. Ansar, H. Ikhfan // Studia Humanitatis. – 2018. – № 1. – P. 4.
14. Данилова О.А., Садова К.В. Сравнительный анализ алгоритмов и методов СППР. Молодежная наука: вызовы и перспективы. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых. Отв. ред. О.В. Карсунцева. – 2020. – С. 272-275.
15. Преимущества использования автоматизированных информационных систем учета кадров на предприятии. Панова А.А., Рангаева В.А., Панов Д.А., Богомолов В.А. В сборнике: МОЛОДЕЖНАЯ НАУКА. сборник статей Международной научно-практической конференции. Пенза, 2020. – С. 24-26.
16. Liu, D. Competency Evaluation Model for the Software Development Team / D. Liu, W. Peng, W. Liu // 1st International Conference on Economic and Business Management (FEBM). – Qingdao, 2016. – Vol. 16. – P. 556-564.
17. Pozolotina, E.I. Correlation between HR-system efficiency and its formation based on the job competency model in the digital world / E.I. Pozolotina, I.A. Kulkova // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. – 2018. – Vol. 240 (2nd International Scientific Conference on New Industrialization: Global, National, Regional Dimension (SICNI 2018)). – P. 394-401.
18. Апенько, С.Н. Формирование специфических профессиональных компетенций персонала в устойчивом управлении проектами / С.Н. Апенько // Омские научные чтения – 2018 : материалы Второй Всерос. науч. конф. – Омск, 2018. – С. 882-885.
19. Железникова, Е. П. Управление компетенциями персонала организации / Е.П. Железникова, М.М. Иванова, А.С. Понятова // Прорывные научные исследования: проблемы, закономерности, перспективы : сб. ст. X Междуна. науч.-практ. конф. – М., 2018. – С. 151-154.
20. Van Assen, M. Key Management Models / M. van Assen, G. van den Berg, P. Pietersma. – L. : Pearson, 2009. – 249 p.
21. Albanese C. Competency-based management education [Текст] / C. Al-banese // Journal of Management Development. – 1989. – Vol. 8 – No. 2. – pp. 6676.
22. Садова К.В. Организация кадрового обеспечения информационной поддержки бизнес-процесса машиностроительного предприятия. - Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2013. – № 4 (22). – С. 50-55.
23. Башаров И.В., Галкина Я.В., Садова К.В. Проектирование системы оценки компетентностей ИТ-персонала. Молодежная наука: вызовы и перспективы. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых. Отв. ред. О.В. Карсунцева. – 2020. – С. 269-272.
24. Краснов С.В., Куралесова Н.О., Садова К.В. Управление эффективностью работы высококвалифицированных специалистов. - Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2015. – № 1 (23). – С. 31-36.
25. Позолотина Е.И. Методика формирования модели компетенций для крупного предприятия / Е.И. Позолотина // Управление. – 2018. – Т. 9, № 6. – С. 68-77.
26. Позолотина Е.И. Конструктор программ обучения на основе модели компетенций / Е.И. Позолотина // Вестник современных исследований. – 2018. – № 12.12 (27). – С. 363-367.
27. Позолотина Е.И. Модель компетенций должности как основа для формирования подсистем управления персоналом в крупной организации / Е.И. Позолотина // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2019. – Т. 18, № 1. – С.144-158.
28. Садова К.В., Краснов С.С. Имитационное моделирование в управлении социально-экономическими системами. - Вестник волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2011. – № 18. – С. 65-72.

*Статья поступила в редакцию 11.04.2022*  
*Статья принята к публикации 20.06.2022*