

# **РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ: КОНЦЕПЦИИ, СТРАТЕГИИ И ЭФФЕКТЫ**

**Аль-Дарабсе Амер Мохаммад Фархан**, студент 4 курса, специальность  
Самолето-и-вертолетостроение

**Маркова Елена Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент  
кафедры «Экономика, управление и информатика»

Институт Авиационных Технологий и Управления

Ульяновский государственный технический университет

г. Ульяновск, ул. пр. Созидателей, 13А, Россия

## *Аннотация*

Несмотря на ожидания, которые существуют в отношении усилий по развитию компетентности, и несмотря на большие объемы ресурсов, выделяемых на нее, существует явное отсутствие основанных на эмпирических исследованиях развития компетентности в компаниях и других организациях. Цель данной статьи - представить обзор исследований по стратегиям развития компетенций в организациях, их предпосылкам и последствиям. В частности, будут рассмотрены следующие три вопроса: (1) Почему организации инвестируют в развитие компетенций? (2) Какие эффекты реально могут быть достигнуты посредством развития компетенций? (3) Что характеризует успешные стратегии развития компетенций в организациях? Перед рассмотрением этих вопросов представляются и обсуждаются различные взгляды на значение понятий компетенции и развития компетенции.

## *Abstract*

Despite the expectations that exist in relation to efforts to develop competence, and despite the large amounts of resources allocated to it, there is a clear lack of competence-based research in companies and other organizations based on empirical research. The purpose of this article is to provide an overview of research on the strategies for the development of competencies in organizations, their prerequisites and consequences. In particular, the following three questions will be addressed: (1)

Why do organizations invest in the development of competencies? (2) What effects can realistically be achieved through the development of competencies? (3) What characterizes successful strategies for developing competences in organizations? Before considering these issues, different views on the meaning of the concepts of competence and competence development are presented and discussed.

*Ключевые слова:* компетентность, развитие компетенций, обучение на рабочем месте, стратегии, эффекты

*Key words:* competence, competence development, workplace learning, strategies, effects

Сегодня широко распространено убеждение в важности выделения ресурсов на образование и другие формы развития компетенций в качестве ключевого фактора развития производительности, инновационного потенциала и конкурентоспособности. Эта точка зрения является не только результатом политических дискуссий о знаниях или обучающейся экономике, но также получила значительную поддержку со стороны исследований.

В соответствии с этим мнением о важности образования для роста и конкурентоспособности компании в последние годы выделяют значительные ресурсы на развитие компетенций. Основные аргументы в пользу этих усилий вытекают из соображений экономики производства. Эти аргументы касаются измененных и повышенных требований к компетенции, которые, как предполагается, последуют в результате усиления интернационализации, новых производственных концепций, более широкого использования информационных технологий и все более доминирующей роли наукоемкого производства во многих компаниях.

Однако вопросы развития компетенций в трудовой жизни могут также обсуждаться на основе политических соображений, касающихся распределения благосостояния и вопросов демократии. Недостаточные возможности для обучения и обучения на рабочем месте для групп работников с ограниченным базовым образованием, как правило, увеличивают существующие пробелы в образовании в обществе. Еще одна перспектива, которая может быть применена в этом контексте, может быть получена из исследований рабочей среды. Исследования показывают, что рабочая среда, которая позволяет и стимулирует обучение и развитие компетенций, также может иметь основополагающее значение для здоровья, благополучия и личного развития сотрудников. Что же тогда мы знаем об образовании и

других формах развития компетенций в компаниях и других типах организаций? Несмотря на ожидания, которые существуют в отношении усилий по развитию компетентности, и несмотря на большие объемы ресурсов, выделяемых на нее, существует явное отсутствие основанных на эмпирических исследованиях развития компетентности в компаниях и других организациях. Цель данной статьи - представить обзор исследований по стратегиям развития компетенций в организациях, их предпосылкам и последствиям. В частности, будут рассмотрены следующие три вопроса: (1) Почему организации инвестируют в развитие компетенций? (2) Какие эффекты реально могут быть достигнуты посредством развития компетенций? (3) Что характеризует успешные стратегии развития компетенций в организациях? Однако, прежде чем ответить на эти вопросы, уместно сказать кое-что о концепциях компетенции и развитии компетенций, используемых в данной статье.

### **Три взгляда на компетентность**

Понятие компетентности часто плохо определено в литературе. На самом деле, по-видимому, отсутствует общее согласие относительно значения этого часто используемого понятия. Один пример может проиллюстрировать этот момент. Согласно одной точке зрения, компетентность рассматривается как атрибут работника, то есть как вид человеческого капитала или людского ресурса, который может быть переведен на определенный уровень эффективности. Согласно другой широко распространенной точке зрения, компетенция определяется с точки зрения требований задач, которые составляют определенную работу. Это действительно важное различие, и в дальнейшем мы будем использовать термин «компетенция» для обозначения первого значения, а термин «квалификация» для обозначения последнего значения.

Более конкретно, термин «компетенция» будет использоваться для обозначения способности человека (или коллектива) успешно (в соответствии с определенными формальными или неформальными критериями, установленными самим собой или кем-либо еще) решать определенные ситуации или выполнять определенную задачу или работа. Эта способность

может быть определена с точки зрения: перцептивных двигательных навыков (например, ловкость); когнитивные факторы (различные виды знаний и интеллектуальных навыков); аффективные факторы (например, отношения, ценности, мотивы); личностные качества (например, уверенность в себе); и социальные навыки (например, навыки общения и сотрудничества). Используя это определение в качестве отправной точки, понятие квалификации теперь может быть определено как компетенция, которая фактически требуется заданием, и / или неявно или явно предписывается, например, работодателем.

Как следует из этого различия, человек (или коллектив) может обладать рядом компетенций, которые не являются квалификациями, то есть не требуются для выполнения поставленной задачи или предписываются, например, работодателем. И наоборот, для определенной работы могут потребоваться квалификации, которые не соответствуют фактическим компетенциям человека (или коллектива). Таким образом, концепция квалификации фокусируется на компетенциях, которые по тем или иным причинам оцениваются внутренним или внешним рынком труда, то есть компетенциях, которые имеют обменную стоимость.

Кроме того, во многих ситуациях необходимо делать следующие различия. Во-первых, учитывая мнение, что компетентность является атрибутом личности, можно проводить различие между: (1) формальной компетенцией, измеряемой, например, с точки зрения пройденного года обучения или по учетным данным, полученным человеком, и (2) фактическая компетентность, то есть как определено выше: способность человека успешно справляться с определенной ситуацией или выполнять определенную задачу. Хотя фактическая компетенция по определению отличается от формальной компетенции, и зачастую это тот случай, когда человек обладает формальной компетенцией без фактической компетенции, и наоборот, показатели формальной компетентности часто используются в качестве индикатора фактической компетентности.

Во-вторых, фокусируясь на требованиях к работе, важно проводить различие между установленными или фактическими требованиями, то есть между официальным спросом на компетентность (например, в качестве основы для набора или установления заработной платы) и компетентностью, фактически необходимой для работы. Конечно, официальный спрос на компетентность в идеале соответствует фактическим требованиям к компетентности определенной работы. Однако это соответствие может быть нарушено различными факторами. Например, официальные требования к компетентности часто зависят от спроса и предложения квалифицированных людей на внешнем или внутреннем рынке труда, а также от сил (например, профессиональных интересов), пытающихся повысить или понизить статус работы.

### **О концепции развития компетенций**

В этом контексте развитие компетенций определяется как общее обозначение различных мер, которые могут использоваться для влияния на предложение компетенций на внутреннем рынке труда (у отдельных сотрудников, групп сотрудников или всей группы персонала). Более конкретно, это может относиться к мерам, касающимся: (а) найма, продвижения по службе (например, планирование карьеры) и мобильности персонала (внутреннего и / или внешнего); (б) обучение или подготовка персонала, например, посредством внутренних или внешних курсов; (с) запланированные изменения задач или организации работы с помощью различных типов мер (например, развитие работы, ротация рабочих мест, организация команды) с целью содействия неформальному обучению в работе.

Таким образом, развитие компетенций может относиться к одной или нескольким из этих мер. Эти меры могут быть запланированы, но следует также обратить внимание на незапланированные или непреднамеренные функции, которые могут иметь определенные действия. В связи с этим следует отметить, что термин «развитие компетенций» иногда приобретает другое

значение, а именно обозначает индивидуальные процессы обучения, посредством которых приобретается компетенция. Таким образом, можно провести различие между понятием «развитие компетенций», связанным с организацией, и индивидуальным значением. Согласно приведенному выше определению, формальное образование является лишь одной из нескольких возможных мер для развития компетенций на рабочем месте. Кроме того, следует подчеркнуть, что виды деятельности, которые не имеют развития компетенций в качестве их основной цели, могут подразумевать развитие компетенций для человека как вторичный эффект и поэтому могут рассматриваться как обучение / развитие. Другим важным моментом, который следует подчеркнуть, является то, что различные стратегии и методы развития компетенций могут быть объединены. Это, вероятно, также часто имеет место на практике. Можно даже утверждать, что следует стремиться к интеграции между двумя или более из упомянутых стратегий, чтобы облегчить квалифицированное обучение на рабочем месте. Фактически, последний аргумент получил поддержку от недавно проведенного изучения практики развития компетенций в странах Северной Европы. Одним из результатов этого исследования была аналитическая модель для классификации стратегий обучения на рабочем месте (см. Таблицу 1). Модель подчеркивает тот факт, что формальные и неформальные аспекты обучения, а также индивидуальные и социальные аспекты обучения являются фундаментальными и обязательными аспектами обучения.

**Таблица .1. Концептуальная модель стратегий обучения на рабочем месте**

Измерение	Индивидуальный	Организация
Учебный план на основе	Школьная модель	Обучение без отрыва от производства Дальнейшее образование
Основанный на практике	Обучение на рабочем месте (неформальное обучение на работе)	Организационное обучение и развитие

При использовании модели для определения местоположения различных подходов многообещающих практик было замечательно, что никакая

стратегия не могла быть размещена только в одной ячейке. Все перспективные практики были расположены в двух или более камерах. Этот вывод добавляет к нашему пониманию интеграции и целостности как основных аспектов возможностей обучения и качества обучения на рабочем месте.

### **Почему организации инвестируют в развитие компетенций?**

Почему организации выделяют ресурсы на образование и другие формы развития компетенций? Являются ли инвестиции в основном выражением аналитически-рациональной стратегии или в первую очередь выражением оппортунизма и модных тенденций? Различные теоретические взгляды на развитие компетенций дают частично разные ответы на эти вопросы. Далее мы будем различать два таких взгляда на развитие компетенций, а именно то, что было названо технологически-функциональным, и институциональным, с целью разграничения двух основных ответов на поставленный вопрос. Затем мы попытаемся пролить свет на этот вопрос на основе имеющихся эмпирических исследований.

#### **Технологически-функциональная перспектива**

Исходя из того, что мы можем назвать технологически-функциональной перспективой, развитие компетенций подчеркивается как осознанная и рационально спланированная стратегия для удовлетворения таких вещей, как новые или повышенные требования к компетенции в связи с изменением условий окружающей среды (например, новыми требованиями клиентов) или изменениями в организации. Принципиальное значение в этой перспективе имеет представление об образовании и других формах развития компетенций как средства или инструментов для продвижения обучения с повышением компетенций у участвующих лиц,

т.е. инструментальный и рационалистический взгляд на образование. Такое обучение на индивидуальном уровне в форме повышения уровня знаний, повышения компетентности и т. Д. Рассматривается на следующем этапе как

средство достижения целей в форме повышения производительности, роста и развития благосостояния на организационном или общественном уровнях.

Кроме того, развитие компетенций рассматривается как рациональный процесс достижения конечных целей, который можно контролировать без серьезных проблем на основе исследований и других соображений. Исходя из определенных predetermined целей (например, приобретение определенных знаний и навыков), предполагается, что на основе педагогических и психологических знаний можно разработать и реализовать образовательный процесс таким образом, чтобы он приводил к достижению целей задавать.

Эта точка зрения полностью или частично представлена в нескольких областях исследований в области образования, возможно, наиболее четко в тех областях, которые основаны на теории человеческого капитала. Применительно к развитию компетенций на работе, технологически-функциональная перспектива предполагает, среди прочего, следующие допущения: (a) Инвестиции в обучение персонала и другие формы развития компетенций в компании в значительной степени определяются несоответствием между спросом и предоставлением квалификации на внутреннем рынке труда компании. Такое несоответствие может возникнуть из-за изменений во внешнем или внутреннем контексте компании (например, сценарий измененной конкуренции, технические и организационные изменения в деятельности). (b) Можно ожидать, что планирование мер по развитию компетенций будет основываться на сознательно разработанной и четко сформулированной политике или стратегии развития компетенций, которая, в свою очередь, должна исходить из целей и бизнес-концепции компании высокого уровня. (c) Предполагается, что решение об инвестировании в определенную форму развития компетенций основывается на рациональных оценках экономической эффективности, в которых влияние образования рассматривается в отношении затрат в виде заработной платы, потери производства и другие расходы, связанные с образованием. (d)



Внедрение обучения персонала и других форм развития компетенций требует систематического планирования на основе анализа квалификационных требований к операциям, фактической и используемой компетенции персонала и вытекающих из них требований к развитию. Применяемые меры оцениваются и пересматриваются с учетом достигнутых результатов.

### **Конфликт-Перспектива**

Представленная выше точка зрения основана на предположении, что существует консенсус по фундаментальным ценностям, нормам и целям как в обществе в целом, так и в отдельных организациях. На основании того, что здесь называется перспективой контроля конфликта, это предположение открыто для критики. Применяя эту точку зрения, вместо этого предполагается, что разногласия и конфликты между различными сторонами и субъектами в сообществе или организации (например, между работодателями и работниками или между центром и периферией) имеют основополагающее значение для работы организаций. Предполагается, что разные субъекты / партии представляют разные интересы и идеологии, вытекающие из этих интересов.

В этих условиях предполагалось, что деятельность в организации можно лучше понимать как политические процессы, характеризующиеся борьбой, переговорами и компромиссом, а не как процессы технического рационального планирования и принятия решений. Это означает, среди прочего, что власть и способность мобилизовать власть становятся важными ресурсами в организации. Это также означает, что структура и направленность деятельности, ее цели и различные программы являются в первую очередь не результатом рациональных процессов принятия решений, основанных на объективной информации, а переговоров и компромиссов, результат которых определяется внутренними властными отношениями. Таким образом, организация рассматривается как арена, на которой различные участники

(отдельные лица и группы) борются за власть и ограниченные ресурсы с целью продвижения своих интересов, потребностей и операционных идей.

С точки зрения конфликтного подхода к образованию и другим формам развития компетенций предполагается, что эти процессы в большей степени определяются заинтересованностью руководства или других участников в контроле, внутренних разногласиях и преобладающих отношениях власти в организации, чем с помощью экономических расчетов или гуманистических аргументов. Таким образом, это означает, что обучение персонала и другие формы развития компетенций могут рассматриваться как часть усилий руководства (или другого доминирующего субъекта) по контролю за соответствующими операциями. Другими словами, развитие компетенций в этой перспективе может рассматриваться как инструмент идеологического контроля и как средство замены или дополнения других форм контроля, то есть технологических или бюрократических форм контроля.

В этой связи можно предположить, что властные отношения в организации с точки зрения относительного влияния работодателя / менеджмента, профсоюзов и работников на образование и развитие компетенций имеют важное значение как с точки зрения содержания обучения персонала. (например, общая или специфическая для работы компетенция) и ее функция (например, как инструмент для критического осмысления, оперативного развития и изменения неблагоприятных условий труда). Поэтому можно ожидать, что с этой точки зрения при прочих равных условиях компании с активными и движущими профсоюзными организациями будут больше инвестировать в различные формы развития компетенций, чем компании, в которых положение профсоюзов слабее. Можно также ожидать, что организации с высокой долей хорошо образованного персонала предложат больше возможностей для развития компетенций.

### **Институциональная перспектива**

Если вместо этого мы начнем с институциональной точки зрения развития компетенций, то упор будет сделан скорее на нерациональных процессах,

которые контролируют инвестиции в развитие компетенций (для общего обзора этой теории традиции. Инвестиции в развитие компетенций, грубо говоря, рассматриваются как контролируемые, а не по соображениям рациональных средств и целей, но путем стремления к большей легитимности (внутри или наружу) путем адаптации к более или менее временно преобладающим идеям (в форме, скажем, модных тенденций) о рациональности, эффективности или современности в среде, где организация занимается бизнесом, иными словами, можно сказать, что деятельность организации, с этой точки зрения, определяется не главным образом рациональным анализом, основанным на целях / задачах организации, а институционализированными представлениями о том, что должно характеризовать современные и эффективные организации. С этой отправной точкой организационные структуры и операции часто имеют олицетворенные функции.

### **Список литературы**

1. Аль-Дарабсе А.М.Ф., Маркова Е.В. Реализация концепции программы автоматизации управленческого учета. //В сборнике: Актуальные проблемы финансов глазами молодежи. Материалы III Всероссийской студенческой научно-практической конференции. 2017. С. 31-33.

2. Аль-Дарабсе А.М.Ф., Маркова Е.В. Автоматизированный метод обучения студентов инженерных специальностей. //В сборнике: Технологическое развитие современной науки: тенденции, проблемы и перспективы. Сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа, 2018. С.4-6.

3. Маркова Е.В., Морозов В.В., Аль-Дарабсе А.М.Ф. Методика оценки уровня конкурентоспособности продукции инновационного предпринимательства//[Вестник Самарского муниципального института управления](#). 2015. [№1 \(24\)](#). С. 47-54.

4. Морозов В.В., Аль-Дарабсе А.М.Ф. Системный анализ и моделирование процессов управления организационно-техническими системами //[Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Технические науки](#). 2016. [№2 \(24\)](#). С. 234-237.

5. Морозова Е.В., Аль-Дарабсе А.М.Ф. Моделирование деятельности инновационного образовательного комплекса.//[Известия Самарского научного центра Российской академии наук. Социальные, гуманитарные, медико-биологические науки](#). 2015. Т. 13. [№ 2-2](#). С. 306-310.

6. Морозова Е.В., Похвощев А.А., Аль-Дарабсе А.М.Ф., Организация инновационных образовательных комплексов: сущность и принципы. // [Человек и труд](#). 2017. № 4. С. 45.

7. Морозова Е., Поварич И., Аль-Дарабсе А.М.Ф., Социальная защита в сфере труда. // [Человек и труд](#). 2018. № 8. С. 20