

Вешкин Иван Николаевич

Московская международная академия

Стратегические вызовы внедрения компетентностного подхода в управлении командами

Аннотация. В условиях быстро меняющейся бизнес-среды компетентностный подход к формированию и управлению командами становится актуальным. Однако его внедрение сталкивается с рядом стратегических вызовов, которые могут препятствовать эффективной реализации. В данной статье анализируются негативные факторы, сопровождающие внедрение компетентностного подхода в управлении командами: организационное сопротивление, ресурсные ограничения, сложности оценки компетенций и культурные причины. На основе концептуального анализа и примеров из практики предлагаются стратегии преодоления стратегических вызовов внедрения компетентностного подхода в управлении командами. Результаты исследования подтверждают необходимость комплексного подхода к управлению командами, включая интеграцию технологий и обучение персонала, для достижения устойчивого повышения производительности команд. Статья способствует развитию теории управления командами и предоставляет практические рекомендации для менеджеров. В заключение сделан вывод о том, что с помощью компетентностного подхода можно развить ключевые компетенции руководящего состава компании с помощью эффективной системы обучения. Цель данной статьи – идентифицировать и проанализировать основные стратегические вызовы внедрения компетентностного подхода и предложить оригинальные стратегии их преодоления.

Ключевые слова: компетентностный подход, управление командами, стратегические вызовы, внедрение, организационное сопротивление.

Veshkin Ivan Nikolaevich

Moscow International Academy

The role of special economic zones in optimizing logistics chains at the regional level: analysis of efficiency and barriers

Annotation. In a rapidly changing business environment, a competency-based approach to team formation and management is becoming increasingly relevant. However, its implementation faces a number of strategic challenges that may hinder its effective implementation. This article analyzes the negative factors associated with the implementation of a competency-based approach to team management, including organizational resistance, resource constraints, difficulties in assessing competencies, and cultural factors. Based on a conceptual analysis and practical examples, strategies for overcoming the strategic challenges of implementing a competency-based approach to team management are proposed. The research results confirm the need for a comprehensive approach to team management, including the integration of technology and personnel training, to achieve sustainable improvements in team performance. The article contributes to the development of team management theory and provides practical recommendations for managers. It concludes that a competency-based approach can be used to develop key competencies of a company's management team through an effective training system. The purpose of this article is to identify and analyze the main strategic challenges of implementing a competency-based approach and propose original strategies for overcoming them.

Keywords: competency-based approach, team management, strategic challenges, implementation, organizational resistance.

Компетентностный подход в управлении командами акцентируется на идентификации, оценке и развитии ключевых навыков, знаний и поведенческих паттернов, необходимых для достижения целей организации. По мнению Е. Терелецкой и Д. Юсупова: «Обеспечение профессионального развития персонала охватывает широкий круг вопросов: профессиональную адаптацию работников, оценку кандидатов на вакантные позиции, текущую оценку работников, планирование их деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, работу с кадровым резервом и т.д.» [1].

Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами эволюционировал от идей Дэниела Макклеллана (1973) и Дэвида Макклеллэнда (1982), которые подчеркивали роль компетенций в предсказании эффективности работы [2]. В современном контексте компетентностный подход применяется для формирования когерентных, высокопроизводительных команд, в которых индивидуальные сильные стороны синхронизируются с задачами.

Тем не менее, стратегические вызовы внедрения компетентностного подхода часто приводят к неудачам. Согласно исследованиям, около 70% проектов изменений в организациях не достигают поставленных целей из-за невнимания к человеческим факторам. В контексте управления командами компетентностный подход требует перестройки процессов отбора, обучения и оценки, что вызывает сопротивление и требует значительных ресурсов [3].

Компетентностный подход основан на представлении о том, что компетенции – это не просто навыки, а комплексные атрибуты, включающие технические способности, эмоциональный интеллект и поведенческие черты. В теории команд Лоуренса и Лорша компетенции помогают сбалансировать дифференциацию и интеграцию ролей в команде [4].

В сфере управления человеческим ресурсом «профиль компетенций» представляет собой интегрированный набор ключевых навыков, отражающий как технические, так и поведенческие атрибуты [5]. Визуализация осуществляется посредством радиальных диаграмм, в которых оси коррелируют с компетенциями, а радиусы указывают на уровень владения. С помощью профиля компетенций можно проводить компараторный анализ: сопоставление актуального профиля с целевым, идентифицируя дефициты для оптимизации профессионализма сотрудника, путем таргетированных обучающих вмешательств и менторирования, тем самым усиливая синергию навыков и повышая эффективность командной деятельности. Профиль компетенций «разрабатывается на основе изучения требований к качествам работника, которые предъявляют при подборе и оценке потенциального руководящего состава» [6] (рис. 1):



Рисунок 1. Профиль компетенций менеджера по персоналу [6]

Исследования показывают положительные эффекты: команды с компетентностно-ориентированным формированием демонстрируют на 20-30% выше производительность. Однако внедрение сталкивается с вызовами, классифицируемыми по уровням: индивидуальному, групповому и организационному.

На индивидуальном уровне сложности связаны с субъективностью оценки. На групповом – с динамикой команд, когда компетенции должны гармонировать. Организационно – с культурными барьерами и ресурсами.

Систематизируя вышесказанное, основные стратегические вызовы внедрения компетентностного подхода в управлении командами включают:

- сопротивление изменениям;
- ресурсные ограничения;
- сложности в оценке и измерении;
- культурные и этические факторы;
- интеграцию с технологиями.

Далее проведём анализ стратегических вызовов внедрения компетентностного подхода в управлении командами:

1. Организационное сопротивление изменениям: внедрение компетентностного подхода требует сдвига от традиционных моделей, среди которых должностные инструкции, к динамичному управлению навыками, вызывая сопротивление у сотрудников и руководителей, привыкших к стабильности.

В частности, введение оценки компетенций может привести к конфликтам, поскольку менеджеры могут опасаться, что их власть уменьшится. Теория сопротивления Коуча объясняет это незнанием, страхом потери контроля и экономической нестабильностью.

Стратегический вызов заключается в том, что сопротивление может саботировать процесс, приведя к повышенной текучести кадров.

2. Ресурсные ограничения: компетентностный подход требует инвестиций в обучение, инструменты оценки и технологии. Малые и средние предприятия часто сталкиваются с дефицитом бюджета и времени.

Например, разработка моделей компетенций занимает месяцы и включает экспертные панели, а их внедрение – постоянные аудиты. Практика свидетельствует, что ресурсные барьеры тормозят до 40% инициатив.

3. Сложности в оценке и измерении компетенций: компетенции субъективны: «лидерство» может интерпретироваться по-разному. Традиционные методы, такие как интервью, уступают месту сложным алгоритмам, но ошибки в оценке приводят к предвзятым решениям. Обратная связь часто искажается групповым давлением.

Стратегический аспект – риск принятия неправильных решений о составе команд, что может снизить эффективность работы команды.

4. Культурные и этические факторы: культурные различия влияют на восприятие компетенций. В коллективистских культурах акцент на гармонию может конфликтовать с индивидуальной оценкой. Этически, оценка может дискриминировать, если не учитывать разнообразие.

Стратегический вызов: баланс между справедливостью и точностью, особенно в глобальных командах.

5. Интеграция с существующими системами: компетентностный подход часто конфликтует с традиционными HR-системами, включающими оценку по КПИ. Технологии, в частности ИИ, для оценки, требуют интеграции, но могут вызывать сбои.

Вышеприведённые вызовы взаимосвязаны: сопротивление усугубляет ресурсные проблемы, а культурные факторы влияют на оценку.

Для преодоления вызовов требуется многоуровневый подход, сочетающий планирование, вовлечение и технологии:

1) стратегия для организационного сопротивления: применить модель Коттера (1995) – создать коалицию сторонников, коммуникацию и празднование малых побед. Например, пилотные проекты в одной команде для демонстрации выгод;

2) для ресурсных ограничений: фазовое внедрение, предполагающее начать внедрение с базовых инструментов (опросники), затем инвестировать в продвинутые. Финансирование через ROI: измерение экономических выгод, например, снижение ошибок на 15%;

3) для оценки: комбинировать методы – объективные тесты с субъективными ревью, внедрить перекрестную валидацию и обучение оценщикам, снизив предвзятость на 20-30%;

4) для культурных факторов: адаптировать модели под контекст – например, в мультикультурных командах использовать гибкие компетенции, учитывающие стиль, этически – прозрачность оценок и апелляционные механизмы;

5) для интеграции: модульный дизайн: интегрировать компетентностный фреймворк в существующие ERP-системы поэтапно, с фокусом на данные (например, использование машинного обучения для прогнозирования).

В качестве мероприятий можно разработать «адаптивную петлю компетенций» – цикл обратной связи с регулярными корректировками на основе данных, что позволит минимизировать риски.

Следует отметить, что успешное внедрение зависит от контекста: в инновационных секторах (ИТ) вызовы меньше, чем в консервативных (производство). Эмпирические случаи подтверждают: компании вроде Google используют компетенции для команд, но с инвестициями в 5-10% бюджета на HR. Применением компетентностного подхода в отборе и найме персонала требует тщательной подготовки и специального обучения, определяя важность эффективность использования именно компетентностного подхода. Целесообразно использовать компетентностный подход при оценке и подборе в следующих случаях, представленных на рис. 2:

Использование компетентностного подхода

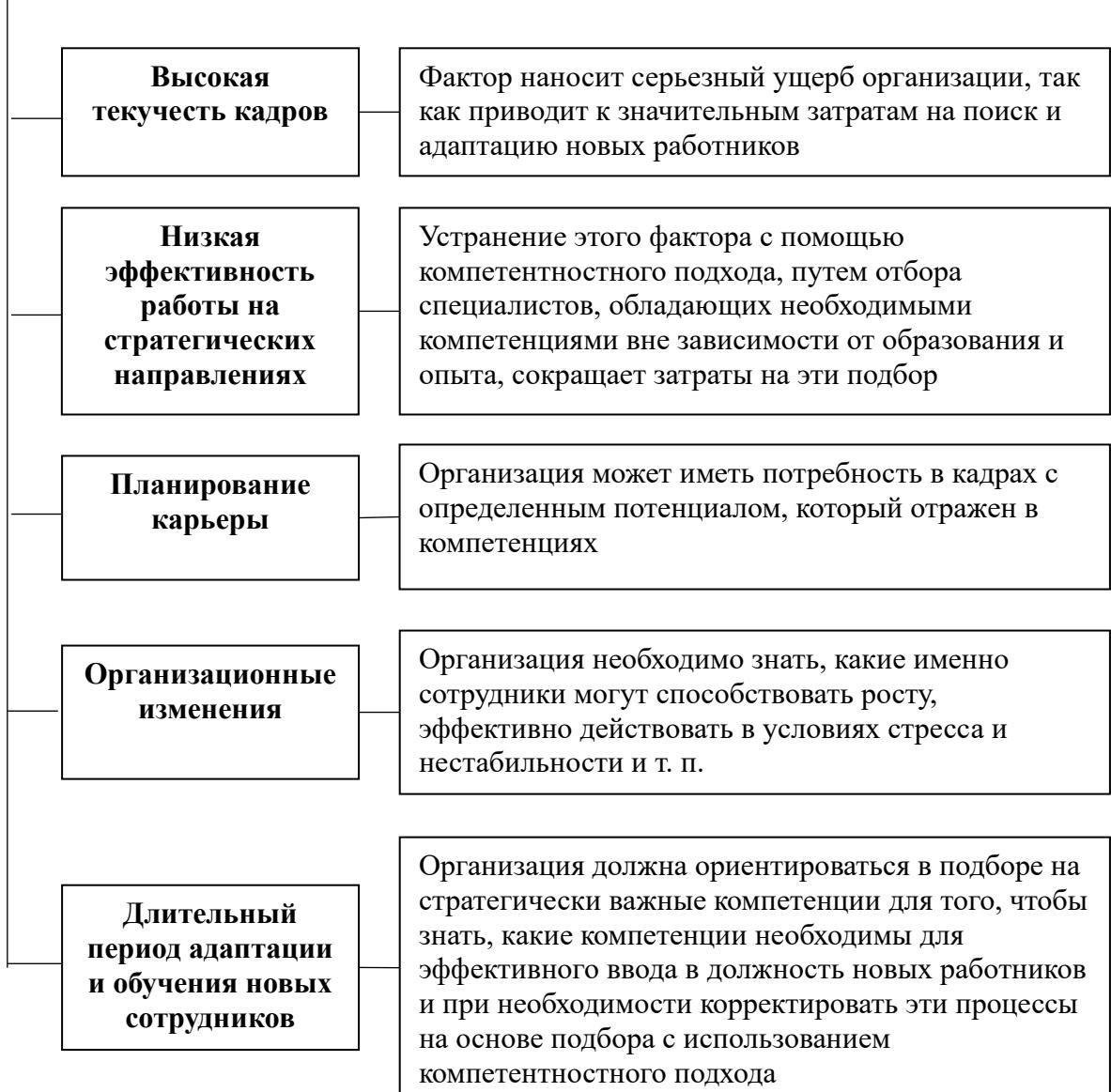


Рисунок 2. Факторы использования компетентностного подхода [7]

Таким образом, стратегические вызовы внедрения компетентностного подхода в управлении командами имеют несколько направлений, но преодолеваемы через стратегическое планирование [8]. Рекомендации включают вовлечение стейкхолдеров, поэтапное внедрение и интеграцию технологий. Управление командами, основанное на компетентностном подходе, способствует максимальному достижению стратегических задач предприятия, повышению эффективности и конкурентоспособности за счет рационально подобранных и использованных человеческого капитала [9].

Анализ, проведённый в рамках настоящей статьи, убедительно демонстрирует, что компетентностный подход в управлении командами — это не просто модный управленческий тренд, а стратегически обоснованная методология, способная обеспечить устойчивое повышение производительности, гибкости и конкурентоспособности организаций в условиях высокой неопределенности и динамичных изменений внешней среды. Как показывают многочисленные эмпирические исследования, команды, сформированные и управляемые на основе компетентностной модели, демонстрируют на

20–30% более высокую эффективность, что делает данный подход экономически оправданным даже при наличии существенных первоначальных затрат.

Однако реализация потенциала компетентностного подхода невозможна без системного учёта многоуровневых барьеров, с которыми сталкиваются организации на пути его внедрения. На индивидуальном уровне ключевой проблемой остаётся субъективность оценки поведенческих и когнитивных характеристик, что требует внедрения стандартизованных методов, обучения оценщиков и применения перекрёстной валидации. На уровне команды — необходимость гармонизации индивидуальных компетенций в рамках общей цели, что невозможно без развития культуры обратной связи, психологической безопасности и совместной ответственности. На организационном уровне наибольшую угрозу представляют инерция традиционных HR-практик, сопротивление со стороны руководителей, привыкших к иерархическому контролю, а также недостаток ресурсов, особенно в секторе малого и среднего бизнеса.

Преодоление этих барьеров требует не разрозненных действий, а целостной стратегии, основанной на следующих принципах:

этапности — переход от pilotных проектов к масштабированию на основе измеримых результатов (ROI, снижение ошибок, рост удовлетворённости);

адаптивности — гибкое проектирование компетентностных моделей с учётом отраслевой специфики, корпоративной культуры и межкультурного контекста;

технологичности — интеграция компетентностного фреймворка в цифровую HR-экосистему (ERP, LMS, AI-аналитика) для обеспечения непрерывного мониторинга и развития;

этичности — обеспечение прозрачности, справедливости и защищённости процессов оценки, включая механизмы апелляции и защиту от дискриминации.

Важно подчеркнуть, что компетентностный подход не заменяет, а дополняет существующие управленческие инструменты. Он органично сочетается с KPI, OKR, Agile-методологиями, но переводит фокус с формального выполнения задач на качество человеческого капитала, лежащего в основе этих задач. Особенно актуален он в ситуациях, когда организация сталкивается с высокой текучестью кадров, необходимостью ускоренной адаптации новых сотрудников, подготовкой кадрового резерва или внедрением инновационных бизнес-моделей.

В заключение, компетентностный подход следует рассматривать не как техническую процедуру оценки, а как философию управления человеческими ресурсами, ориентированную на развитие, доверие и стратегическую синхронизацию индивидуальных возможностей с организационными целями. При грамотной реализации он позволяет не только привести систему управления персоналом в соответствие с миссией и стратегией компании, но и сформировать устойчивое конкурентное преимущество, основанное на уникальном, развитом и мотивированном человеческом капитале. В условиях, когда технологии быстро устаревают, а рынки меняются ежедневно, именно компетентные, гибкие и вовлечённые команды становятся главным ресурсом долгосрочного успеха.

Список источников

1. Терелецкова Е., Юсупов Д. Компетентностный подход в профессиональном развитии персонала организаций // Экономика и управление: научно-практический журнал, 2023. – № 1 (169). – С. 71-75.
2. Радюк О.М., Басинская И.В. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами // Гуманітарна-еканамічны веснік: наука-тэарэтычны часопіс. – Мін: Міжн. гуман.-еканам. інст, 2013. – № 3. – С. 81-87.
3. Мкртычян Г.А., Войлокова Е.Е. Опыт построения структуры причин сопротивления организационным изменениям // Труды НГТУ им. Р.Е. Алексеева, 2013. – № 4 (101).

4. Беднюк Е.Е. Ситуационная концепция в теории организации ЦИИ // Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: <https://files.scienceforum.ru/pdf/2015/12262.pdf> (дата обращения: 22.12.2025).

5. Шапиро С.А., Ананченкова П.И. Управление трудовой карьерой работников организаций. Монография. М.-Берлин: Директ-Медиа, 2017.

6. Яшкова Е.В., Павлова Ю.А. Внедрение компетентностного кабинета в управление персоналом организации в период современной российской экономики // Современные научноемкие технологии. Региональное приложение, 2015. – № 2 (42).

7. Чулanova О.Л., Борисенко Н.С. Методика реализации компетентностного подхода при отборе и оценке персонала организации // Интернет-журнал «Мир науки», 2015 – № 1. URL:<http://mir-nauki.com/PDF/04EMN115.pdf> (дата обращения: 22.12.2025).

8. Гриднев А.А., Ананченкова П.И. Кадровый консалтинг для малого бизнеса: услуги и виды деятельности. Путеводитель предпринимателя. 2013. № 20. С. 70-76.

Сведения об авторе

Вешкин Иван Николаевич, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Veshkin Ivan Nikolaevich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia