NOANIQLIK VAZIYATIDA BOSHQARUV JAMOALARINI SHAKLLANTIRISHGA KOMFETENSIYAVIY YONDASHUV

Ruziboev Jahongir Baxodirjanovich

Psixologiya fanlari doktori (PhD).
O‘zbekiston Respublikasi
Lomonosov nomidagi Moskva davlat
universitetining Toshkentdagi filiali
O‘quv-uslubiy bo‘lim boshlig‘i
https://doi.org/10.5281/zenodo.17217304

ANNOTATSIYA

Ushbu maqola boshqaruv guruhlarini shakllantirish va ularning faoliyatini baholashda kompetensiyaga asoslangan yondashuvni qo‘llashni o‘rganadi. U jamoaviy ish samaradorligini, shuningdek, xodimlarning tashkilot maqsadlari, vazifalari va strategik yo‘riqnomalariga mos kelishini professional tahlil qilish va ob'ektiv baholash uchun turli kompetentsiya modellaridan foydalanish muhimligini ta'kidlaydi. Moslashuvchanlik va moslashuvchanlik boshqaruv jamoalarining muvaffaqiyatli ishlashi uchun asosiy omillarga aylangan noaniq sharoitlarda kompetentsiyaga asoslangan yondashuvni qo‘llashga alohida e'tibor qaratiladi. Maqolada boshqaruv rivojlanishining o‘ziga xos ko‘rsatkichlari va ularning rivojlanish bosqichlari aniqlangan empirik tadqiqot natijalari keltirilgan.

KALIT SO‘ZLAR

kompetensiyaga asoslangan yondashuv, malaka modellari, boshqaruv, boshqaruv jamoasi, noaniqlik, ish faoliyatini baholash, professional sifatlar.

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В ФОРМИРОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В СИТУАЦИИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Рузибаев Джахонгир Баходиржанович

Доктор психологии (PhD) по психологическим наукам
Республика Узбекистан
Филиал МГУ имени М.В.Ломоносова в г.Ташкенте
Начальник учебно-методического управления

АННОТАЦИЯ

В статье рассматриваются особенности применения компетентностного подхода в процессе формирования управленческих команд и оценки их деятельности. Подчеркивается значимость использования различных моделей компетенций, позволяющих осуществлять профессиональный анализ и объективную оценку эффективности командной работы, а также соответствия сотрудников целям, задачам и стратегическим ориентирам организации. Особое внимание уделяется применению компетентностного подхода в условиях неопределенности, когда гибкость и адаптивность становятся ключевыми факторами успешного функционирования управленческих команд. Представлены результаты эмпирического исследования, выявившего конкретные индикаторы развития руководителей и этапы их становления.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

компетентностный подход, модели компетенций, управление, управленческая команда, неопределенность, оценка эффективности, профессиональные качества.

COMPETENCE-BASED APPROACH TO FORMING MANAGEMENT TEAMS IN A SITUATION OF UNCERTAINTY

Ruzibaev Jahongir Bakhodirzhanovich

Doctor of Psychology (PhD) in Psychological Sciences Republic of Uzbekistan
Lomonosov Moscow State University Branch in Tashkent
Head of the Educational and Methodological Department

ABSTRACT

The article examines the features of applying the competency-based approach in the process of forming management teams and evaluating their performance. It emphasizes the importance of using various competency models that enable professional analysis and objective assessment of team effectiveness, as well as the alignment of employees with the organization's goals, tasks, and strategic priorities. Special attention is given to the application of the competency-based approach under conditions of uncertainty, where flexibility and adaptability become crucial factors for the successful functioning of management teams. The article also presents the results of an empirical study that identified specific indicators of leadership development and the stages of leader formation.

KEYWORDS

competency-based approach, competency models, management, management team, uncertainty, performance evaluation, professional qualities.

Современные организации функционируют в условиях постоянных изменений и высокой турбулентности внешней среды. Экономическая глобализация, цифровизация, технологические инновации, а также социальные и политические трансформации приводят к росту неопределенности и усложнению управленческих процессов. В этих условиях эффективность управленческих команд во многом определяется уровнем их компетентности и способностью адаптироваться к новым вызовам.

Компетентностный подход, зародившийся как альтернатива традиционным методам оценки и развития персонала, на сегодняшний день является одной из ключевых методологических основ стратегического управления человеческими ресурсами. Он позволяет не только структурировать требования к персоналу, но и сформировать механизмы повышения эффективности работы управленческих коллективов в условиях неопределенности.

Цель исследования - выявление особенностей применения компетентностного подхода в формировании управленческих команд, а также определение этапов становления руководителя как ключевого индикатора эффективности развивающих процедур.

Компетентностный подход базируется на системном понимании профессиональной деятельности как совокупности знаний, навыков, умений, личностных качеств и ценностных ориентаций, обеспечивающих успешное выполнение задач.

Методологические принципы компетентностного подхода:

1. Целостность оценки - учет как профессиональных, так и личностных характеристик.
2. Ситуационность - оценка компетенций с учетом условий и факторов внешней среды.
3. Динамичность - признание того, что компетенции подвержены изменениям и требуют постоянного развития.
4. Интегративность - взаимосвязь индивидуальных и командных компетенций.
5. Стратегичность - ориентация на долгосрочные цели организации.

В зарубежной практике компетентностный подход активно развивался с 1970–1980-х годов. Дж. Равен выделил многоуровневую структуру компетенций, включающую когнитивные, мотивационные и ценностные компоненты. В Европе компетентностные модели внедрялись прежде всего в образовательную систему, а позднее — в управление персоналом. В России компетентностный подход получил развитие в 1990-х годах (Т. Ю. Базаров, Ю. В. Синягин и др.), что способствовало разработке отечественных моделей управленческих компетенций.

Ситуация неопределенности характеризуется отсутствием достаточной информации для принятия решений, высокой скоростью изменений и риском появления неожиданных факторов. В таких условиях традиционные методы управления теряют эффективность.

Компетентностный подход позволяет:

- выявить сотрудников с высоким потенциалом к адаптации;
- сформировать управленческие команды, готовые действовать в условиях риска;
- обеспечить стратегическую устойчивость организации.

Ключевые компетенции, востребованные в условиях неопределенности:

- гибкость мышления и адаптивность;
- критическое и стратегическое мышление;
- управление изменениями;
- развитые коммуникативные навыки;
- способность к принятию решений при неполной информации.

Управление в государственных структурах имеет как общие, так и специфические черты по сравнению с бизнесом и производством. К общим относятся целеполагание, организация процессов, распределение ресурсов, мотивация и обучение персонала.

Специфические особенности госуправления:

- государственная служба выполняет функции социального института;
- стратегический приоритет — переход к модели «регуляции развития»;
- необходимость открытости, партнерства с институтами гражданского общества;
- ориентация на «человеческую инфраструктуру» и инновации.

Ключевые компетенции госслужащего:

1. Ценности - честность, ответственность, справедливость, социальная чувствительность.
2. Управленческий профессионализм — способность к анализу, целеполаганию, организации и мотивации.
3. Системность мышления - умение видеть взаимосвязи и структурировать информацию.
4. Лидерство - умение вдохновлять и убеждать.
5. Адаптивность - готовность к изменениям и решению новых задач.

Для оценки компетенций широко используется технология ассессмент-центров. Она включает деловые игры, тесты, интервью, групповые упражнения и позволяет моделировать реальные ситуации. Ассессмент-центр концентрируется на поведении и выявляет уровень соответствия сотрудников профессиональным требованиям.

Предыдущее наше исследование выявило позитивную связь между Центром оценки и развивающим эффектом для управленческого персонала. Индикаторами развивающего эффекта были: изменения в решении задач и степень рефлексивности в отношении карьерных планов. Результаты подтвердили гипотезу о развивающем эффекте Центров оценки, однако конкретные критерии (индикаторы) развития руководителей оставались неясными. Поэтому был проведен второй, сравнительный этап эмпирического исследования, на котором отрабатывались практические приемы развития участников Центров оценки.

Цель исследования – выявление конкретных индикаторов развития руководителей в процессе их становления.

Объект исследования

Менеджеры высшего уровня бизнес-организации.

Предмет исследования

Этапы развития руководителя, как целевой индикатор развивающих процедур Центра оценки

Гипотеза

Развивающий эффект Центра оценки связан с этапами становления руководителя.

Гипотеза-следствие

Различные процедуры Центра оценки сензитивны (чувствительны) по отношению к разным этапам становления руководителя.

Уточнение и интерпретация основных понятий

Оценочные процедуры – комплекс используемых методов оценки персонала.

Развитие руководителя – процесс освоения руководителем различных этапов становления управленца.

Выборка.

Исследование проводилось с топ-менеджментом компании Х, являющейся одним из лидеров ретейла в Узбекистане. Всего выборка состояла из 35 сотрудников (28 мужчин и 7 женщин) в возрасте от 26 до 42 лет (средний возраст 36 лет), из них 30 человек с высшим образованием и 5 - со средним специальным.

Методы исследования.

В данном случае специальное внимание было уделено групповым упражнениям и интервью, а также качественному анализу полученных материалов.

Основным методом сбора первичной информации на данном этапе было **ретроспективное интервью**, суть которого состояла в том, чтобы реконструировать путь, который проходил испытуемый в процессе своего становления в качестве руководителя.

Ретроспективное интервью проводилось в ходе очного общения с каждым испытуемым. В среднем, интервью занимало около 45 минут, во время которого испытуемому предлагалось выделить этапы его становления в качестве руководителя. Для каждого этапа предлагалось описать те качества, которые позволяли ему быть успешным. Далее определялась модель развития руководителя и набор необходимых качеств.

Для определения набора необходимых качеств развития руководителя использовался **метод контент анализа**. Данный метод хорошо известен в социальной психологии и применяется для «исследования содержания текстов документов. Его отличительные особенности – выделение смысловых единиц содержания текста (категорий) и последующий систематический замер частоты и (или) объема их упоминаний в исследуемых документах» (Социальная психология: практикум, под ред. Т.В.Фоломеевой. – М.: Аспект Пресс, 2006, с. 131). В данном случае в качестве исследуемых документов выступали ответы испытуемых на вопросы ретроспективного интервью, а частному анализу подвергались их представления и качествах руководителя, обеспечивающих его эффективность на той или иной стадии становления.

Результаты контент-анализа

Этап становления	Частота единиц кодирования
1. Руководитель-аналитик	Ответственность - 25,1% Принятие риска - 9,3% Целеустремленность – 36.7% Инициативность - 25,4%
2. Управленческий эксперт	Построение отношений - 11% Исполнительность - 30% Целенаправленность – 42.4% Обучаемость - 27,2%
3. Самостоятельный руководитель	Ориентация на результат - 30,3% Целесообразность – 42.5% Самостоятельность - 22,3% Профессионализм – 34,3%
4. Руководитель группы	Целеопределенность - 47,2% Коммуникабельность - 33,3% Лидерство – 86%%
5. Наставник команды	Коучинг - 34,2% Междисциплинарность - 43,3% Стратегичность – 54,6% Мудрость – 35,2%

Результаты контент-анализа свидетельствуют о большом разнообразии качеств, которые обеспечивают успех на каждом из этапов становления руководителя. Обращает внимание то, как меняется целевая наполненность от одного этапа к другому. Если на начальном этапе успех руководителя обеспечивается таким его качеством, как «целеустремленность» (36,7%), то на этапе управленческий эксперт таким качеством становится «целенаправленность» (42.4%). По-видимому, на начальном этапе становления руководителя от него требуется способность преодолевать трудности, тогда как на следующем этапе важно удерживать цель. Этап самостоятельный руководитель характеризуется способностью быть «целесообразным» (42,5%), в то время, как руководитель группы предполагает «целеопределенность» (47,2%). Не трудно предположить, что руководитель как самостоятельный руководитель должен соотносить свои действия с имеющимися в его распоряжении ресурсами (т.е. вести себя целесообразно), в то время как для руководитель группы важно определять цели, на которые должны быть инициированы члены команды. Интересные данные о целевой составляющей получены в наборе качеств наставника команды. Это и «стратегичность» (54,6%), означающая, что на самом высоком этапе становления руководителя важна способность видеть перспективу.

Таким образом, результате ретроспективного интервью и контент-анализа была разработана «дорожная карта» становления руководителя, которая и послужила базой для разработки развивающей программы Центра оценки. Основными этапами развития стали следующие: руководитель-аналитик (освоение собственного управленческого знания),

управленческий эксперт (применение необходимых знаний в управлении), самостоятельный руководитель (продуцирование управленческих знаний по ситуации), руководитель группы (обеспечение продуктивности управленческой команды), наставник команды (стратегическое влияние и обучение членов команды).

На следующем этапе решалась задача определения релевантного инструментария для подбора оценочных мероприятий Центра оценки. Для этого испытуемые актуализировали и описывали те управленческие инструменты, которые показали свою эффективность на каждом из этапов их становления в качестве руководителей. Полученные результаты были систематизированы как в количественном (частота использования испытуемыми), так и в качественном (использование на конкретном этапе) отношениях.

Анализ результатов показал: доминирование инструментального аспекта характерно для ранних этапов; эмоционального - для уровня эксперта и наставника; организационного - для уровня руководителя группы. Таким образом, развитие управленца носит многоаспектный и поэтапный характер, что подтверждает гипотезу о сензитивности процедур Центра оценки.

Компетентностный подход выступает ключевым инструментом формирования эффективных управленческих команд в условиях неопределенности. Он обеспечивает структурирование требований к персоналу, объективную оценку и развитие управленческих компетенций, повышая устойчивость организаций к внешним вызовам.

Результаты эмпирического исследования показали, что становление руководителя проходит через последовательные этапы, каждый из которых связан с набором специфических компетенций. Для проектирования программ развития управленческого персонала необходимо учитывать динамику этих этапов, сочетание инструментальных, эмоциональных и организационных аспектов. Перспективы развития компетентностного подхода связаны с цифровизацией HR-процессов, внедрением аналитических систем на основе Big Data, а также интеграцией моделей компетенций в корпоративную культуру и стратегический менеджмент.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Социальная психология: практикум / под ред. Т. В. Фоломеевой. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 320 с.
2. Базаров Т. Ю., Синягин Ю. В. Управленческое консультирование. – М.: ИНФРА-М, 2018.
3. Базаров Т.Ю., Рузибаев Д.Б. Профессионально-управленческие роли в государственной службе//Инновационные ресурсы социальной психологии: теории, методы, практики. Сборник научных работ / Отв. ред. О.В. Соловьева, Т.Г. Стефаненко, М.: Изд-во Моск. ун-та, 2017, с. 46-50.
4. Базаров Т. Ю. Технология центров оценки для государственных служащих. Проблемы конкурсного отбора. – М.: ИПКгосслужбы, 1995.
5. Базаров Т.Ю. Технология центра оценки персонала: процессы и результаты (практическое руководство). М.: Кнорус, 2011.
6. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки персонала государственных и коммерческих структур. - М.: ИПК госслужбы, 1995.
7. Баллантайн И., Пова Н. Центры Оценки и Развития / Пер. с англ. – М.: HIPPO, 2003.
8. Могилевкин Е.А. HR-инструменты: практическая оценка. Как определить сотрудников, которые могут дать максимальный результат /Е.А.Могилевкин, А.С.Новгородов, С.В. Клиников. Учебно – практическое пособие. – СПб: Речь, 2012.
9. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе / Пер. с англ. – М.: HIPPO, 2005.
10. Базаров Т.Ю., Ерофеев А.К., Шмелев А.Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания//Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2014. №1. С. 87-102.
11. Raven J. Competence in Modern Society: Its Identification, Development and Release. – Oxford: Oxford Psychologists Press, 1984.
12. Boyatzis R. Competencies in the 21st Century. Journal of Management Development. 2008. Vol. 27, No. 1. P. 5–12.
13. Spencer L. M., Spencer S. M. Competence at Work. – New York: Wiley, 1993.