

**Т.А. ТЕРЕХОВА**

доктор психологических наук, профессор  
кафедры социальной и экономической  
психологии БГУЭП  
г. Иркутск

## КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

*Аннотация: Управление изменениями может осуществляться путем диагностики и балансирования сил, способствующих изменениям и препятствующих изменениям. Эффективные изменения могут иметь место только в случае, если персонал задействованный в процессе изменений осознает их необходимость. Кроме этого чтобы управлять процессом изменений в организации необходимо, чтобы все участники этого процесса обладали профессиональными компетенциями. Построена модель компетенций, в которой выделены корпоративные и специальные компетенции. Определен перечень корпоративных и специальных компетенций. Данная модель стала программой инновационных организационных изменений.*

*Ключевые слова: инновация, новшество, изменение, компетенции, корпоративные компетенции, специальные компетенции, модель компетенций.*

Для развивающегося сообщества характерно стремление к поиску позитивных инноваций, освоение нового, преодоление хаоса. Отсутствие или недостаточность в обществе позитивных, или приравненных к ним инноваций, может нарушить поступательное развитие общества и стать фактором риска.

Современные социальные процессы протекают крайне быстро и характеризуются тем, что в них самым непосредственным образом участвуют широкие слои населения.

Происходящие инновационные процессы требуют практически от каждого изменения своего отношения к действительности, то есть более или менее крутой ломки стереотипов, формировавшихся на протяжении многих лет.

Рыночная экономика требует от человека большей индивидуальной инициативы, принятия на себя ответственности за собственные действия, более глубокой рациональности в оценке реальных ресурсов для достижения поставленной цели, а это в свою очередь встречает немалое сопротивление в сложившихся культурных «моделях» прошлого.

В рамках инноватики и в другой научной литературе термины «инновация», «нововведение», «инноваци-

онный процесс» часто употребляются как синонимы. Кроме того, как синонимы могут использоваться понятия «нововведение» и «изменение», то есть нововведение может пониматься расширительно, включая любые управляемые изменения.

Таким образом, понятие «инновация» - это множество изменений, возникающих как стихийно, не целенаправленно, так и иницируемых и контролируемых изменений разного рода, вида, уровня.

В этом смысле изменения и нововведения достаточно широко исследуются инноватикой, по относительно самостоятельным направлениям: формирование новшеств; сопротивление нововведениям; адаптация к ним человека и приспособление их к человеческим потребностям и т.д.

Проблемами отношения личности к нововведениям в разных теоретических аспектах занимаются: Г.М.Андреева, В.И.Антонюк, А.Л.Журавлев, Н.А.Ильина, А.Д. Карнышев, В.В.Крамник, М.В.Кроз, Н.И.Лапин, А.Н. Лебедев, Б.Д. Ларыгин, А.И. Пригожин, И.С. Лерлаки, В.П. Поздняков Б.В.Сазонов, А.Л. Свенцицкий, В.С. Толстой, В.А.Хашченко, И.П. Шихирев и др.

Для понимания инновационных процессов важно

выделять целевые ориентации основных групп участников процесса нововведения, выражающиеся в их позиции по отношению к нововведению. Такой подход называют характеристикой человеческого фактора инновационных процессов. На этой основе формируются основные ролевые группы - инноваторы (профессиональные и самодеятельные), организаторы, изготовители, пользователи. Позицию выделенных групп по отношению к конкретному нововведению определяют как инициативу, содействие, противодействие, бездействие. (В.С. Дудченко, В.В. Сазонов)

К настоящему времени накоплено уже достаточно исследований отношения к нововведениям, использующих понятие диспозиционной структуры личности: исследования взаимосвязи объективных и субъективных факторов освоения новой продукции; исследования диспозиционной структуры личности в инновационной деятельности руководителя производственного коллектива; исследования инновационной ориентированности учителей и др.

Существо проблемы поведения и самочувствия личности и группы в условиях меняющегося мира состоит в том, что отношение личности к новому, к изменениям, к нововведениям в различных сферах жизнедеятельности, к жизненным кризисным событиям и ситуациям активно влияет на восприятие этого нового во всех вариациях и реальное участие в его осуществлении. Предполагается, что отношение личности к изменениям определяется в числе прочего обобщенно-дифференцированной иерархической диспозиционной системой, причем той ее составляющей, которую можно назвать инновативной диспозицией.

Инновативная диспозиция - это предрасположенность личности к изменениям и нововведениям. Это составляющая часть всей диспозиционной структуры личности. Однако изменения не должны протекать стихийно. Изменениями в различных сферах жизнедеятельности необходимо управлять.

Управление изменениями может осуществляться путем диагностики и балансирования сил способствующих изменениям и препятствующих изменениям. Для этого применяется модель «Силовое поле».

«Силовое поле» - это анализ факторов или сил, которые подталкивают и способствуют изменениям или их тормозят. Этот инструмент предложен Куртом Левиным. Предполагается, что в любой ситуации изменений действуют две группы сил: способствующих изменениям и противодействующих им, т.е. движущие и сдерживающие силы. Эти силы могут быть изображены на диаграмме в виде стрелок, показывающих их направления и относительные величины (рис. 1).

Эти силы могут быть:

- как внутри, так и вне организации
- в поведении людей
- в способе мышления
- в системе их ценностей
- в процессах, которые происходят в стране
- в ресурсах.

Чтобы внедрить изменения, необходимо оценить сопротивление и постараться изменить этот баланс в свою пользу.

Следует подчеркнуть, что подобные диаграммы отражают восприятие сил людьми, затрагиваемыми изменениями.

Если движущие силы превосходят сдерживающие силы, прогресс может быть достигнут. Таким образом, процесс управления изменениями заключается в своевременной диагностике силового поля и планированию действий по управлению балансом сил.

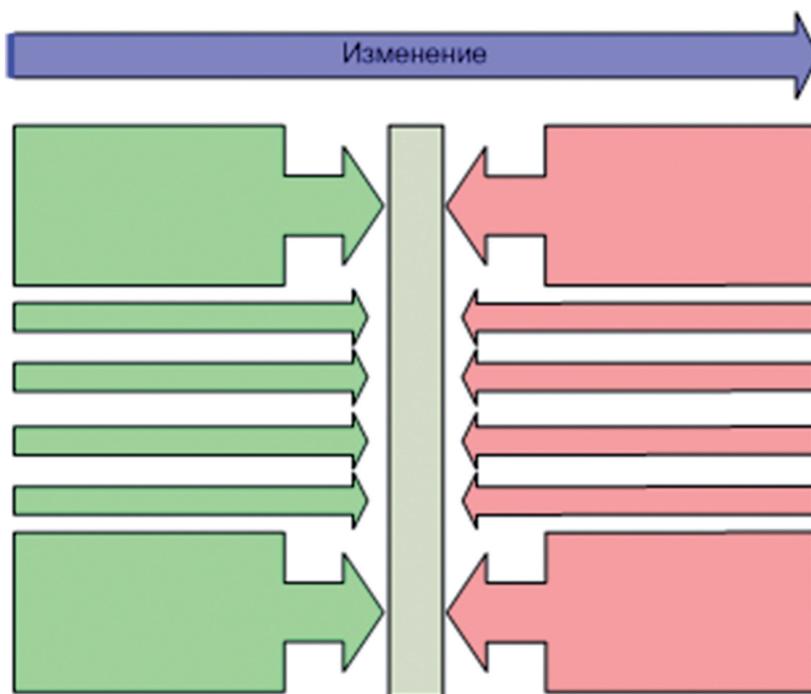


Рисунок 1.

Модель «силового поля»

Курт Левин (K. Lewin, 1947) идентифицировал три этапа процесса изменений:

- «размораживание»;
- «движение»;
- «замораживание».

«Размораживание» – это этап, когда следует позволить людям испытать законную гордость за ведение дел привычными способами, а также продемонстрировать признание их прошлых достижений. Людям должны быть обеспечены достаточные поддержка и личная безопасность, чтобы они решились принять участие в рискованном предприятии проведения изменений.

Вторая фаза – «движение», или практическое осуществление изменений, для чего требуется тщательное планирование и мудрое управление.

Согласно К. Левину, финальным этапом является «замораживание», когда устанавливаются новые нормы поведения. Следование старым нормам тем или иным образом «наказывается», а новым нормам – «вознаграждается».

Дж. Коттер и Л. Шлезингер (J. Kotter and L. Schlesinger, 1999) выделили следующие четыре общие основные причины, по которым люди могут сопротивляться изменениям:

- узкособственнический интерес;
- непонимание и недостаток доверия;
- различия в оценке ситуации;
- низкий уровень готовности к изменениям,

а также:

- влияние коллег;
- усталость от изменений;
- предыдущий неудачный опыт изменений.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер описывают спектр стратегий изменений, от быстрых до медленных.

Быстрые изменения включают в себя:

- подробное планирование;
- малое число участников;
- подавление сопротивления.

К медленным изменениям относятся:

- отсутствие подробного плана;
- большое число участников;
- ослабление сопротивления.

Вызов, бросаемый изменениями, может мотивировать людей к работе с «нечеловеческим» напряжением на этапе «движение», но нельзя ожидать от людей по-

добной самоотдачи в течение длительного времени.

Говоря о сотрудниках, можно отметить, что по своему отношению к изменениям люди делятся на две категории: новаторов и консерваторов. Новаторы, хорошо проявившие себя на этапе «движение», могут оказаться наихудшими кандидатурами для управления консолидацией достигнутого.

Для осуществления эффективных изменений американскими учеными разработана модель ADKAR. Модель объединяет пять баз факторов эффективности организационных изменений. Анализ группы факторов позволяет выявить причины (реальные или потенциальные) неэффективности изменений. Так же эта модель позволяет выйти за рамки проектного восприятия изменений и обратить внимание на человеческий фактор в процессе управления изменениями.

A – awareness – осознание необходимости изменений

D – desire – желание внедрять изменения

K – knowledge – знания/ умение

A – ability – способность внедрять изменения

R – reinforcement – побуждение к действию/стимулы

Модель ADKAR работает как произведение всех перечисленных факторов. Если хотя бы один из факторов равен нулю – все произведение равно нулю.

Эффективные изменения могут иметь место только в случае, если персонал задействованный в процессе изменений осознает их необходимость. Просто осознания необходимости недостаточно для того чтобы начать реализацию изменений. Для этого необходимо еще и желание. Любые изменения требуют наличия определенных знаний (технологии) их реализации. Как следствие, любые изменения требуют обучения персонала. Но знаний не достаточно для реализации технологии, необходимо обладать соответствующими способностями. Есть ли, в действительности, действенные стимулы для проведения изменений, а также для того, чтобы придерживаться выбранного направления.

Как бы вы оценили имеющиеся стимулы относительно их содействия внедрению изменений (0% - 100%)?

Осознание необходимости изменений	0...100
Желание внедрять изменения	0...100
Знания об изменениях	0...100
Способность к изменениям	0...100
Побуждение к внедрению изменений	0...100

На этапе реформирования Читинского филиала «Сибирьтелеком» нами была внедрена модель ADKAR

Заполненная таблица продемонстрировала «слабые места» в реализуемом проекте с точки зрения управления изменениями. Наименьшие значения в таблице показали факторы, которые тянут проект на дно. Повышение эффективности проекта возможно путем перенесения управленческих акцентов на факторы обладающие слабыми показателями. Самые низкие значения у сотрудников Читинского филиала «Сибирьтелеком» получили факторы «знания об изменениях» (15%), «поощрения к внедрению изменений» (9%) и «способность к изменениям» (17%).

Необходимость управления процессом изменений в организации становится очевидной.

Функции, выполняемые в процессе организационных изменений:

- системный анализ – анализ взаимного влияния предполагаемых изменений на систему, в которой они будут реализованы и наоборот;
- проектное управление – инструменты проектного управления изменениями;
- управление человеческими ресурсами – анализ роли и управление человеческим фактором в процессе планирования и реализации изменений в организации.

Типы участников процесса организационных изменений:

- топ менеджмент, инициирующий изменения в организации;
- проектные команды, занимающиеся планированием и внедрением изменений;
- менеджеры, осуществляющие мониторинг и супервизию изменений;
- персонал, непосредственно внедряющий изменения;
- HR специалисты и специалисты по обучению сопровождающие проекты по организационным изменениям.

Однако для того чтобы управлять процессом изменений в организации необходимо, чтобы все участники этого процесса обладали профессиональными компетенциями.

В современной практике принято, что профессиональная компетенции – это способности работника выполнять работу в соответствии с требованиями должности.

Обобщая все подходы к пониманию профессио-

нальных компетенций, можно выделить два основных направления толкования понятия компетенции:

- способность человека действовать в соответствии со стандартами;
- характеристики личности, позволяющие ей добиваться результатов в работе.

Первый подход можно условно назвать «функциональным», поскольку он основан на описании задач и ожидаемых результатов, а второй - «личностным», так как в фокусе – качества человека, обеспечивающие успех в работе.

Представители британской школы психологии труда, как правило, придерживаются «функционального» подхода, согласно которому профессиональные компетенции - способность действовать в соответствии со стандартами выполнения работы. То есть этот подход сфокусирован не на личностных характеристиках, а на стандартах деятельности. Главный вопрос здесь - каковы те существенные элементы деятельности, которые должны быть реализованы, чтобы считать результат достигнутым, удовлетворяющим заданным требованиям?

Американские специалисты в сфере психологии труда, как правило, являются сторонниками «личностного» подхода. Они традиционно ограничивают объем понятия профессиональной компетенции либо качествами личности, либо знаниями, умениями, способностями, и используют аббревиатуру KSAO:

- знания (knowledge);
- умения (skills);
- способности (abilities);
- иные характеристики (other).

Каждая профессиональная компетенция может быть описана с помощью индикаторов. Они представляют собой стандарты поведения человека.

Если «личностный» подход описывает «как?» (с помощью каких своих ресурсов и какие люди будут выполнять работу хорошо), то «функциональный» диктует «что?» (на каком уровне и с каким качеством работник должен выполнять профессиональные действия (функции). «Функциональный» подход не учитывает, за счет чего будет достигнут результат: опыта или знаний, способностей или повышенной мотивации работника — главное, что работа будет выполнена на должном уровне.

В связи с реформированием Читинского филиала «Сибирьтелеком» в ОАО «Связьинвест» была разработана модель компетенций с целью определения единых

требований к знаниям, умениям, навыкам и личностно – деловым качествам сотрудников, которые влияют на эффективное выполнение работ, существенно влияют на достижение целей и поддержат реализацию стратегических целей всей группы компаний и ее конкурентоспособность в будущем.

Модель компетенций – это фундаментальная стержневая основа для систем управления человеческими ресурсами: для разработки должностных инструкций и требований к должности, для управления достижениями и оценки сотрудников, для планирования персонала, подбора и адаптации, обучения и развития, управления кадровым резервом, нематериальной мотивации.

Компетенция – совокупность ключевых знаний, навыков, способностей и личностно - деловых качеств, отражающая необходимый стандарт рабочего поведения, который предопределяет эффективность и успешность выполнения работ.

Знания – информация, которой обладает сотрудник в определенных областях, полученная в процессе обучения, повышения квалификации или опыта работы.

Навыки – автоматизированное устойчивое умение выполнять определенную работу: интеллектуальную (например, связанную с принятием решений, анализом, расстановкой приоритетов в планировании и др.) или физическую (например, «слепая» печать на компьютере, формирование таблиц в Excel или создание слайдов в Power Point и др.).

Способности – предрасположенность на основе темперамента, мышления, памяти для выполнения той или иной работы или реакции на ситуацию/информацию (например, способность к эмоциональному самоконтролю или быстрая утомляемость, способность к анализу числовой информации и др.).

Личностно - деловые качества – совокупность приобретенных или сознательно сформированных устойчивых характеристик личности (черты характера или поведения) в виде жизненных ценностей, внутренних личностных установок, мотивации, стереотипов, привычек, влияющих на характер делового взаимодействия (например, ориентированность на результат или лояльность компании). Сюда не относятся только психологические личностные характеристики и свойства личности (например, радушие или наивность/хитрость). Важно, что это именно те личностные качества, которые необходимы для успешного выполнения тех или иных работ, т.е. являются деловыми.

Компетенции (или данные знания, навыки, способности и личностно - деловые качества) конкретны, т.е.

проявляются в рабочем поведении, имеют связь с требованиями к должности и могут быть внешне наблюдаемы и измеримы (например, наличие знаний у сотрудника, выполняющего конкретную работу, можно измерить профессиональным тестом или наблюдать в процессе консультирования им других; навыки также можно наблюдать и фиксировать, например, умеет ли сотрудник пользоваться опциями группировки данных при формировании таблиц в Excel, или другой пример: использует ли он различные источники для анализа информации, быстро ли усваивает большие объемы информации, систематизирует ли данные).

Каждая компетенция имеет код, название, развернутое определение компетенции, поведенческие индикаторы.

Поведенческие индикаторы компетенции – зафиксированные поведенческие способы проявления конкретной компетенции в работе. Индикаторы «раскрывают» содержание компетенции.

Например, некоторые поведенческие индикаторы для компетенции «Готовность к изменениям»:

- Открыт изменениям, новым методам, мнениям, даже если они отличаются от его собственных. Позитивно реагирует на изменения, а не воспринимает их как угрозу. С готовностью видоизменяет собственные идеи или представления на основе новой информации или изменяющих ситуацию фактов
- Иницирует изменения, видит в них новые возможности. Воодушевляется новыми возможностями, вдохновляет к изменениям своим поведением других
- Легко и успешно адаптируется к изменяющимся обстоятельствам, к нестабильности ситуаций или условий, умеет быстро переключаться на новый вид деятельности или изменения и эффективно в них работать
- Легко принимает новых сотрудников извне, не удерживает намеренно дистанцию и информацию при общении с ними. Попав в новое для себя окружение, способен быстро наладить продуктивное взаимодействие.
- Находит новые оригинальные идеи, новые смыслы в понимании проблемы, нестереотипные способы оптимизации решений. Понимает относительную полезность шаблонов и стереотипов и одновременно их значительную узость.

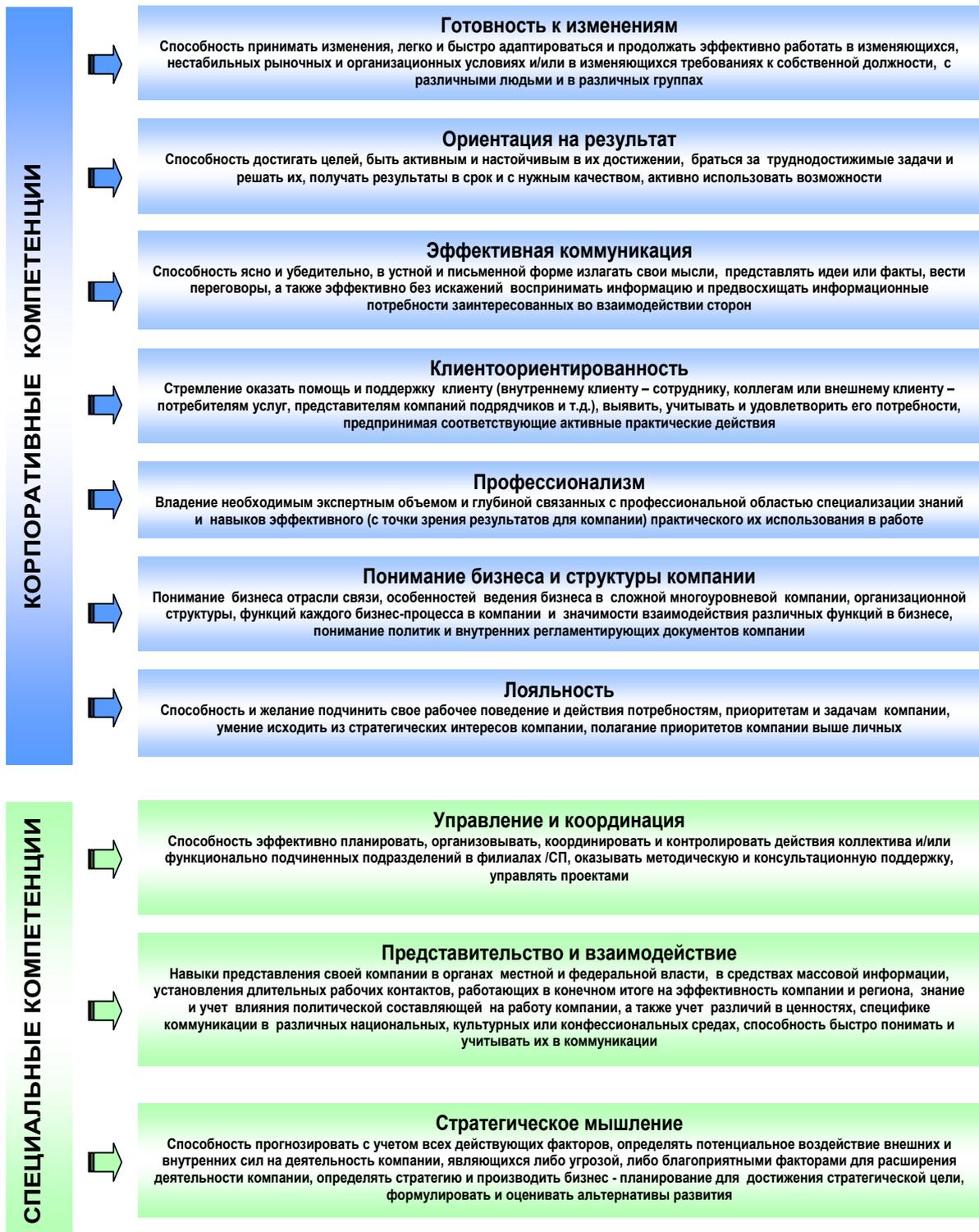
У каждой компетенции есть определенное количество поведенческих индикаторов. Количество по-

## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ



### КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

### СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ



веденческих индикаторов компетенции, в том числе и для каждого уровня должностей, определено и зафиксировано.

Только у одной компетенции «Профессионализм» поведенческие индикаторы могут быть «наборными». «Наборность» индикаторов компетенции «Профессионализм» означает, что в случае, если к конкретной должности не все индикаторы применимы в связи с более узкой / широкой специализацией этой должности, то возможен аргументированный выбор индикаторов, из числа имеющихся или дополнение индикаторов из другой функциональной специализации.

В Модели компетенций нами были выделены корпоративные и специальные компетенции.

Корпоративные компетенции – совокупность знаний, навыков, способностей и личностно-деловых качеств, отражающая необходимый стандарт рабочего поведения в компании, который един для всех должностей в компании.

Перечень корпоративных компетенций: готовность к изменениям, ориентация на результат, эффективная коммуникация, клиентоориентированность, профессионализм, понимание бизнеса и структуры компании, лояльность.

Специальные компетенции – совокупность специфических знаний, навыков и личностно - деловых качеств, необходимая для эффективного выполнения работ на определенных уровнях, или возникающих нерегулярно.

Перечень специальных компетенций: управление и координация, представительство и взаимодействие, стратегическое мышление

В связи с выделенными уровнями должностей в Модели компетенций были выделены пять типовых моделей компетенций для пяти уровней должностей:

- N-0 Стратегическое и общее управление компанией
- N-1 Тактическое управление компанией
- N-2 Управление первого звена
- N-3 Старшие специалисты
- N-4 Специалист

Разработанная модель компетенций направлена на достижение различных целей в условиях реформирования организации:

- в установлении уровней исполнения
- в определении необходимости повышения качества исполнения

- в определении потенциала преемственности и развития

- в обсуждении вариантов карьеры и направления деятельности сотрудников.

По сути данная модель стала программой инновационных организационных изменений и показала, что

1) в организации создается ощущение неизбежности перемен;

2) создаются группы людей, у которых есть необходимые таланты для осуществления изменений. Группы, обладающие достаточной властью, не только в смысле формального положения в иерархии, а в смысле репутации, лидерских навыков, связей внутри компании. Они продумывают суть и направление происходящих перемен, делают эти перемены эмоционально-привлекательными, увлекают всех идеей изменений;

3) организация становится более продуктивной и инновационной. Новые привычки становятся частью организационной культуры.

### Литература

1. Левин К. Теория поля в социальных науках / [Пер. Е. Сурпина]. – СПб.: Речь, 2000.

2. Карнышев А.Д., Ушаков Д.В. Компетенции, креативность и предприимчивость как основа инновационных потенциалов личности и группы // Экономическая психология: актуальные исследования и инновационные тенденции: материалы десятой юбилейной междунар. науч. конф. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009.

3. Kotter J., Schlesinger L. Choosing strategies for change // Harvard business review. March. 1999.