

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи



**Позолотина Елена Ивановна**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО  
ТИПА НА ОСНОВЕ СИСТЕМНОГО ПРИМЕНЕНИЯ  
КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

Специальность 08.00.05 –  
Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

**ДИССЕРТАЦИЯ**  
на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, доцент  
**И.А. Кулькова**

Екатеринбург – 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМНОГО ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА.....	10
1.1 Развитие идеи системного применения подходов в теории менеджмента ...	13
1.2 Особенности управления персоналом в организациях корпоративного типа.....	27
1.3 Применение компетентностного подхода при формировании подсистем управления персоналом. ....	35
2 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМНОГО ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА.....	57
2.1 Анализ существующих методик формирования моделей компетенций в управлении персоналом .....	57
2.2 Методика формирования модели компетенций по должности организации корпоративного типа .....	73
2.3 Алгоритмы формирования процессов управления персоналом на основе системного применения компетентностного подхода .....	100
3 РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА ПРИ СИСТЕМНОМ ПРИМЕНЕНИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА.....	132
3.1 Оценка результативности управления персоналом организации корпоративного типа при системном применении компетентностного подхода .....	132
3.2 Этапность внедрения системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом организации корпоративного типа .....	142

3.3 Установление зависимости эффективности управления персоналом от системного применения компетентностного подхода для организации корпоративного типа .....	152
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	168
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	174
Приложение А – Соотношение теорий менеджмента и подходов в управлении персоналом .....	194
Приложение Б – Результаты исследования применимости компетентностного подхода .....	197
Приложение В – Пример цепочки модели компетенций выборки по должностям управления экономики труда и организационного развития ..	199
Приложение Г – Унифицированный справочник компетенций типовой металлургической организации (выдержки) .....	214

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Современная организация корпоративного типа функционирует в условиях быстро меняющейся среды, поэтому скорость и гибкость сегодня являются ее главными конкурентными преимуществами.

Высокая зависимость от состава собственников, территориального охвата деятельности и рынков сбыта корпорации определяет набор требований к ее поведению на международном и локальном уровнях, необходимость соответствовать международным правилам, нормам и стандартам деятельности, ассимилируя их в устойчивые конструкты традиционных систем управления организаций из состава корпорации. С этой точки зрения организация корпоративного типа, которая является объектом изменения, вынуждена искать способы системного применения подходов в управлении персоналом для сохранения себя в качестве системы.

Компетенции организации и персонала становятся ключевым ресурсом, который обеспечивает эти характеристики. Сохранение, приумножение и формирование новых компетенций, количество которых в организации корпоративного типа может исчисляться тысячами, представляется весьма сложной задачей в условиях постоянных изменений и ограничений во времени и ресурсах. В связи с этим критически важным становится наличие системы, позволяющей сохранять, отслеживать и развивать востребованные компетенции, которые формируют конкурентные преимущества, определяют скорость и качество производства.

В этих условиях выживание организации корпоративного типа и ее управляемость в значительной мере зависят от эффективности управления персоналом в целом и системного управления компетентностью на всех этапах работы с персоналом в частности. Однако отсутствие методического инструментария по системному управлению компетентностью в организации корпоративного типа, как правило, не позволяет эффективно использовать потенциал работников, своевременно реагировать на недостаток компетентности, качественно анализировать потребности организации в компетенциях, использовать актуальные, оптимальные и

своевременные инструменты формирования компетентности у работников, повышать вовлеченность и производительность персонала. Часто это приводит к оттоку квалифицированного персонала, при этом отсутствие прозрачной системы работы с персоналом не позволяет вовремя увидеть потенциальных специалистов и удержать компетенции в организации.

В результате при высоких объемах производства в натуральном выражении российские организации существенно отстают по экономической эффективности бизнеса от зарубежных конкурентов, несмотря на относительно невысокую стоимость человеческого капитала; существенно уступают по производительности труда в силу более значительных потерь рабочего времени из-за неэффективной организации производственного процесса, в том числе без учета компетентностного подхода; кроме того, снижается инвестиционная привлекательность компании. Разрыв между процессами организации труда и организации работы с компетентностью создает противоречия, результатом которых становится снижение общей эффективности труда. Необходима разработка методического инструментария по системному управлению компетентностью в организации корпоративного типа и формированию управления персоналом на базе системного применения компетентностного подхода с целью повышения его эффективности.

**Степень научной разработанности исследуемой проблемы.** Вопросы компетентностного подхода исследуются в нескольких областях знаний, которые описывают в той или иной мере исследуемую проблему. Это обуславливает необходимость обращения к научным трудам российских и зарубежных ученых, посвященных проблемам компетентностного подхода в менеджменте, управлении персоналом.

Различным аспектам менеджмента посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых. Так, подходы к определению организаций корпоративного типа были изложены в трудах И.Ф. Колонтаевской, Е.В. Ленского, И.Н. Ткаченко, Т.В. Шорец, аспекты системности в трудах Ю.П. Сурмина, И.В. Блауберга, В.Н. Садовского, Э.Г. Юдина, А.И. Ракитова, С.А. Труфанова. Элементы систематизации теорий менеджмента описывали такие ученые, как Н.Г. Агеев, А.С. Боль-

шаков, А.А. Богданов, В.В. Вершигора, О.С. Виханский, И.Н. Герчикова, У. Деминг, П. Друкер, Н. Лухман, Дж. Мак-Грас и др.

Подходы к управлению персоналом описываются в трудах Л.К. Аверченко, Т.Ю. Базарова, Е.Д. Бреус, Н.В. Брыксиной, О.С. Виханского, Р.М. Гуйон, И.Б. Дураковой, А.П. Егоршина, Т.В. Зайцевой, Л.Н. Захаровой, Л.В. Ивановского, К. Каши, А.Я. Кибанова, Е.В. Маслова, Е.А. Митрофановой, Н.А. Николаева, Е.Г. Одегова, О.Н. Поляковой, В.А. Спивак, А.И. Турчинова, Е.Н. Хаматнуровой, В.И. Шкатуллы, Ю.Н. Юрлова и др.

Вопросы компетентностного подхода в управлении персоналом рассматривались в трудах отечественных ученых С.Н. Апенько, Ю.Н. Арсеньева, Е.В. Бaeвой, В.И. Байденко, А.А. Бея, Р.А. Быковой, Л.В. Вахидовой, В.В. Верна, П.Я. Гальперина, З.Э. Гантемировой, Л.В. Гашковой, Р.А. Долженко, Е.Г. Жариковой, Е.П. Железняковой, И.А. Зимней, А.Я. Кибанова, Я.И. Кузьминова, О.С. Корнева, Е.А. Митрофановой, З.Х. Мифтахетдиновой, В.И. Петровой, Н.Г. Печенюк, Ю.Н. Постоевой, С.Г. Радько, С.Л. Рубинштейна, Ю.А. Самарина, Е.В. Слепцова, Я.И. Сиповской, Е.С. Смирновой, Н.Ф. Талызина, С.А. Тарасовой, Л.Б. Хихловского, О.Л. Чулановой, зарубежных ученых А. Ансара, Е. Берна, Х. Беймана, Р. Бояциса, Е. Голдмана, А. Кэролла, А. Лиу, Д. Мак-Клелланда, Л. Спенсера и С. Спенсера, Е. Чонг и др.

В результате изучения научных публикаций выявлено множество работ, посвященных проблематике применения компетентностного подхода в образовании и управлении отдельными процессами в организации. Однако отмечается отсутствие методических положений по системному применению единого базового подхода в управлении персоналом в организации корпоративного типа. Потребность таких организаций в сохранении компетенций, формировании целостной системы управления персоналом с единым основанием делает развитие теоретических и методических положений по управлению компетентностью персонала актуальной научно-практической задачей.

**Объект исследования** – процесс управления персоналом организации корпоративного типа.

**Область исследования.** Содержание диссертации соответствует п. 10.20 «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом»; п. 10.21 «Эффективность труда персонала. Взаимосвязь эффективности управления персоналом с результативностью труда каждого работника. Оценка персонала и результатов его труда. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей. Контроллинг и аудит персонала, планирование и прогнозирование развития. Бюджетирование расходов на персонал» Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

**Предмет исследования** – развитие методического инструментария управления персоналом организации корпоративного типа на основе системного применения компетентностного подхода.

**Цель исследования** – развитие теоретических и методических положений по повышению эффективности управления персоналом организации корпоративного типа на основе системного применения компетентностного подхода.

**Задачи исследования:**

1) развить содержание понятий, связанных с управлением компетентностью, на основе разделения модели компетенций по должности и профиля компетенций персонала;

2) разработать методическое обеспечение формирования модели компетенций по должности для организации корпоративного типа;

3) разработать алгоритмы формирования процессов управления персоналом на основе модели компетенций по должности в целях расширения сферы применения компетентностного подхода, установить зависимость эффективности про-

цессов управления персоналом и компетентности персонала как основы их формирования.

**Теоретической и методологической основой диссертационного исследования** являются теории и концепции менеджмента, формирующие представление о компетентностном подходе в управлении персоналом, а именно теория компетенций Л. Спенсера и С. Спенсера, теория управления персоналом А.Я. Кибанова, теории человеческих отношений Э. Мэйо, К. Арджериса и др., теории систем и системности на примере подходов Ю.П. Сурмина, М.Л. Калужского. Методологической основой исследования послужили системный, функциональный и процессный подходы к управлению, методы математической статистики, системного, факторного, SWOT-анализа, классификаций, опроса, эксперимента, дерева целей, матрицы причин и следствий, социально-психологические методы управления персоналом.

**Информационно-эмпирическую базу исследования** составили материалы статистической отчетности и данные об экономической деятельности четырех крупных организаций Свердловской, Волгоградской и Ростовской областей, полученные путем собственных исследований автора, сбора и анализа данных; публикации ведущих отечественных и зарубежных ученых в научных изданиях.

**Методы исследования.** При решении теоретических и прикладных задач использовались общенаучные методы исследования, включая методы системного анализа и синтеза, индуктивный и дедуктивный методы познания, моделирование, метод классификаций, системный, функциональный и процессный подходы к управлению. Для раскрытия содержания понятий «компетенции» и «модель компетенций» использовались методы терминологического анализа, сравнительного анализа, обобщения, классификации. Для разработки методического подхода к системному применению компетентностного подхода в управлении персоналом использовались методы системного анализа, матрицы причин и следствий, обобщений, экспертных оценок, наблюдения, балльных оценок, эксперимента. Для установления зависимости эффективности системы управления персоналом от компетентностного подхода по ее формированию использовались методы математи-



ческой статистики, анкетирования, индивидуального собеседования, опроса, научного анализа и обобщения полученных данных. Для разработки и апробирования на практике методики формирования модели компетенций и подходов формирования подсистем управления персоналом использовались методы системного и процессного подходов к управлению, пошаговой разработки алгоритмов «сверху вниз», факторного анализа, анкетирования, опроса, индивидуального собеседования с работником методом открытых и закрытых вопросов, административные, экономические, социально-психологические методы управления персоналом.

Результаты исследования, обладающие, по мнению автора, признаками **научной новизны**:

1. Уточнено содержание понятий «модель компетенций по должности» и «профиль компетенций персонала», что позволило, используя их системное сравнение, обосновать введение в научный оборот понятий «дефицит компетенций у персонала», «профицит компетенций у персонала», «цепочка модели компетенций» и детерминировать их сущность на основе разделения автором модели компетенций по должности и профиля компетенций персонала как двух объектов системного управления в компетентностном подходе, что дает возможность определять дефицит или профицит компетенций у персонала, своевременно применять процессы подсистем управления персоналом для достижения соответствия модели и профиля компетенций и повышения эффективности системы управления персоналом (п. 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

2. Предложен оригинальный методический инструментарий формирования модели компетенций по должностям организации корпоративного типа, обеспечивающий системность применения компетентностного подхода, включающий, в отличие от уже имеющихся, авторский алгоритм формирования моделей компетенций по должности, унифицированный справочник компетенций (в том числе шкалы оценки, классификационные уровни), принципы цикличности разработки, минимальности, достаточности, объективности. Доказано, что модель компетенций по должности является ядром процесса управления персоналом в организации корпоративного типа и имеет системообразующий характер, обеспечиваю-

щий связи всех подсистем управления персоналом (п. 10.20 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

3. Доказана целесообразность распространения компетентностного подхода на все подсистемы управления персоналом, в том числе развитие организационной структуры, управление мотивацией и стимулированием персонала, планирование и маркетинг персонала, управление наймом и учетом персонала, в отличие от традиционного фрагментарного применения к отдельным процессам: подбор, оценка, обучение персонала, что обогащает теорию и практику менеджмента. Предложены и разработаны алгоритмы формирования подсистем управления персоналом на основе модели компетенций по должности и эмпирически подтверждена прямая зависимость результативности системы управления персоналом от их построения на основе модели компетенций по должности (п. 10.21 Паспорта специальности ВАК РФ 08.00.05).

**Теоретическая значимость исследования** заключается в расширении научных представлений посредством раскрытия содержания понятий «модель компетенций по должности», «профиль компетенций персонала», «цепочка моделей компетенций», «дефицит компетенций у персонала», «профицит компетенций у персонала»; выделения аспектов системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом и установления зависимости уровня эффективности подсистем управления персоналом от качества формирования модели компетенций по должности как их базового элемента.

**Практическая значимость исследования** заключается в разработке методики формирования модели компетенций по всем должностям в организации корпоративного типа, алгоритмов построения подсистем управления персоналом на основе ядра – модели компетенций по должности для повышения их эффективности, увеличения вовлеченности персонала и производительности его труда. Результаты могут быть использованы в практической деятельности при формировании процессов подсистем управления персоналом и моделей компетенций по должностям организаций корпоративного типа на принципах системного применения компетентностного подхода, при подготовке студентов по направлениям

«Менеджмент», «Управление персоналом», а также при дальнейших исследованиях проблем компетентностного подхода.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертационного исследования докладывались и обсуждались на международных, всероссийских и региональных конференциях в Москве, Екатеринбурге, Чебоксарах, Сочи, Санкт-Петербурге. Методика формирования модели компетенций по должности и алгоритмы построения подсистем управления персоналом на ее основе апробированы на крупных производственных организациях Группы ТМК: ПАО «СТЗ» (Полевской), ПАО «СинТЗ» (Каменск-Уральский), ПАО «ТАГМЕТ» (Таганрог), АО «ВТЗ» (Волжский). Отдельные теоретические положения и аналитические результаты исследования используются в учебном процессе при чтении лекций, проведении практических занятий, руководстве выпускными квалификационными и курсовыми работами по дисциплинам «Современные системы оплаты труда», «Управление человеческими ресурсами», «Менеджмент» в ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет».

**Публикации.** По теме диссертационного исследования в научных изданиях опубликовано 15 печатных работ общим объемом 6,9 п. л., в том числе авторских 6,5 п. л., из которых 4 публикации в изданиях, включенных в перечень ведущих рецензируемых научных журналов, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России, в том числе 1 статья в издании, индексируемом в Web of Science.

**Структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 204 наименования, и четырех приложений. Работа проиллюстрирована 27 таблицами и 22 рисунками. Общий объем диссертации – 218 страниц.

Во **введении** выявляются причины возникновения и приводится постановка проблемы, обосновывается практическая и научная актуальность темы диссертационного исследования, определяются его объект, предмет, цель и задачи, формулируется гипотеза исследования и положения научной новизны, описываются результаты исследования, характеризуется их теоретическая и практическая значимость.

В *первой главе* рассмотрены и систематизированы основные теории менеджмента, проанализировано соотношение подходов в управлении персоналом с теориями менеджмента, определен компетентностный подход как базовый для целей исследования, определены понятия «компетенции», «системное применение», «организация корпоративного типа», проанализированы существующие теории компетентностного подхода и модели их применения в управлении персоналом.

Во *второй главе* обоснован методический подход к формированию моделей компетенций по должности в организации корпоративного типа, разработаны алгоритмы формирования подсистем управления персоналом на основании модели компетенций по должности.

В *третьей главе* приведен анализ зависимости результативности управления персоналом в организации от системного применения компетентностного подхода как ядра, представлен алгоритм его внедрения в организации корпоративного типа, приведены результаты апробации в организациях корпоративного типа трех регионов.

В *заключении* обобщены основные результаты исследования, сформулированы выводы.

В *приложениях* представлены унифицированный справочник компетенций металлургических организаций и вспомогательные материалы, иллюстрирующие отдельные положения диссертационного исследования.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМНОГО ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА

## 1.1 Развитие идеи системного применения подходов в теории менеджмента

Менеджмент как наука существует сравнительно недавно, лишь в XX столетии он стал самостоятельной дисциплиной. Менеджмент описывает процессы функционирования организаций в условиях экономики, на которую влияют макроэкономические и микроэкономические факторы. Элементами организации становятся процессы, ресурсы; условиями – социум, макроэкономические и микроэкономические факторы. Человек в данном контексте выступает как ресурс организации и элемент социума. Таким образом, менеджмент существует на стыке разных областей исследования. Когда же происходит объединение этих объектов в систему с целью получения какого-либо результата, когда добавляется внешняя среда и многие другие факторы, тогда круг вопросов, изучаемый такими дисциплинами, как экономическая теория, психология, социология и др., уже не может ответить на все запросы, возникающие при существовании социально-экономических систем. Так возникает потребность в самостоятельной дисциплине, способной дать ответы на вопросы, в том числе междисциплинарные. Но поскольку движение к осознанию перечисленных факторов шло постепенно, то и менеджмент развивался, проходя ряд этапов. На каждом из таких этапов применялись различные подходы к определению данного понятия.

В научной литературе существует много определений термина «менеджмент». Мы предложим систематизацию существующих определений в соответствии с применяемым подходом (рисунок 1).

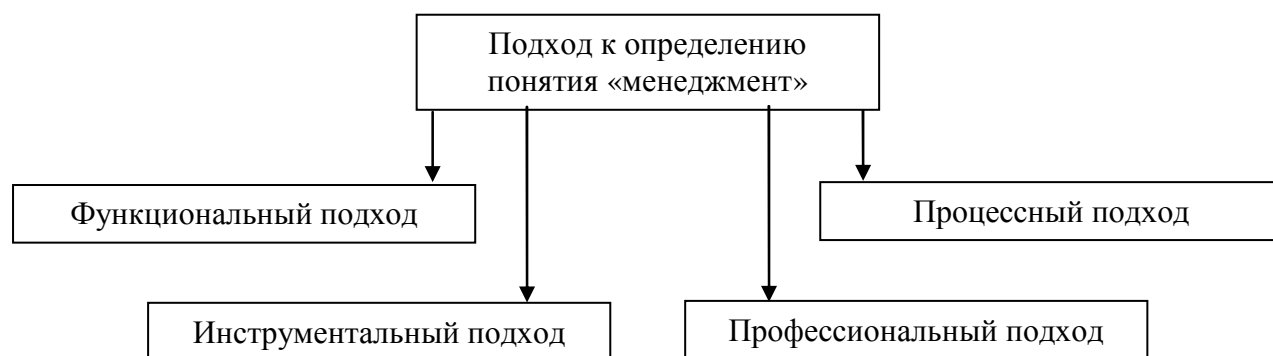


Рисунок 1 – Систематизация подходов к определению понятия «менеджмент»<sup>1</sup>

*Функциональный подход.* Многие российские ученые определяют менеджмент как управление, хотя это и является простым переводом слова management с английского языка. Каждый исследователь в своем определении показывает какой-то аспект управления. Например, часть ученых считает, что менеджмент определяет способы достижения целей, поставленных перед любой социально-экономической системой. Такой точки зрения придерживаются Б.В. Прыкина [106], Е.Е. Вершигора [18], Н.П. Масленникова [66], В.М. Кудров [60]. Наиболее емкое, на наш взгляд, определение в рамках данной группы дали М.М. Максимцова и М.А. Комарова: менеджмент – это управление в социально-экономических системах, умение управленца добиваться поставленных целей, организуя и направляя труд, интеллект, мотивы, поведения людей, работающих на предприятии» [70]. Столь же емкое определение дает Н.Б. Кириллова: «Менеджмент (англ. management – управление, система управления) – совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления, направленных на повышение эффективности работы предприятия» [50].

Иначе говоря, наука менеджмента способствует достижению определенного результата с точки зрения хозяйствующего субъекта. Причем результат может быть не только экономическим, как прибыль, но и социальным – в случае некоммерческих организаций, политических структур. Тогда мы приходим к более широкому списку объектов, на которых распространяются принципы менеджмента.

<sup>1</sup> Составлено автором.

*Процессный подход.* Часть ученых придерживается позиции, что в определении менеджмента должен преобладать процесс. Так, Б.В. Прыкина, определяя менеджмент как управление, в то же время говорит, что это «сложный многогранный процесс, связанный с взаимодействием трех начал: научного подхода, опыта и искусства» [106]. Ряд авторов (например, О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева [36]) понимают процесс как оптимизацию человеческих, материальных и финансовых ресурсов организации. Некоторые исследователи (В.И. Подлесных, В.И. Королев [69; 62]) рассматривают процесс руководства отдельными работниками, рабочей группой или организацией в целом, разделяя подход С. Роббинса и М. Коултера [111]. Зарубежные классики менеджмента М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [72] рассматривают процесс как совокупность выполнения основных функций менеджмента – планирование, организация, мотивация, контроль и принятие решений.

*Инструментальный подход.* В рамках этого подхода менеджмент выступает как инструмент, способ, средство метод развития или совершенствования элементов организационных систем. В этом направлении развиваются определения, данные такими учеными, как А.Д. Некипелов, Л.П. Крысин, П. Друкер, Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева [58; 110].

Аналогичным образом определяют данное понятие Д.Д. Вачугов, Т.Е. Березкина, Н.А. Кислякова: менеджмент – совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разрабатываемых и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли [86].

*Профессиональный подход.* Четвертая группа ученых определяет менеджмента как вид профессиональной деятельности. Например, И.Н. Герчикова полагает, что менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществленной деятельности, направленной на достижение в рыночных условиях намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента [22]. О.С. Виханский и А.И. Наумов рассматривают менеджмент как деятельность, сохраняющую целостность организации, устанавливающую

взаимодействие организации с внешней средой и реализующуюся посредством деятельности других людей [19].

Комплексное определение, которое мы будем считать базовым для данной диссертации, заимствовано из трудов М.П. Переверзцева [68] и звучит так: менеджмент – это комплексный процесс обеспечения целенаправленной хозяйственной деятельности организации, эффективного использования факторов производства (труда, капитала, предпринимательства и земли), который основывается на системе принципов, функций, методов и организационной структуре управления организацией, вполне соответствующей условиям ее внешней среды. Дополнением может стать тот факт, что гипотезы и исследования, приведенные в данной диссертации, могут быть применимы и для социальных некоммерческих организаций, структур и сообществ.

Эволюция термина «менеджмент» предопределила многообразие понятий, выражаемых этим словом, а также создала немало теорий менеджмента. С точки зрения экономиста менеджмент – это фактор производства, такой же, как и труд или капитал; с точки зрения управленца менеджмент определяет взаимоотношения между сотрудниками организации и с внешними организациями; в рамках социологии менеджмент рассматривается с точки зрения социальных статусов людей в системе.

Таким образом, отдельная теория менеджмента может в своей основе иметь самые разнообразные основания. В менеджменте существует большое количество теоретических подходов. Каждая теория позволяет решать ту или иную задачу менеджмента. При этом теории обладают свойством универсальности. Более высокий уровень обобщения позволяет говорить об их системном применении. Аспект системности в управлении рассматривался в российской науке такими авторами, как Ю.П. Сурмин, И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин, А.И. Ракитов, из молодых ученых – С.А. Труфановым и многими другими [44; 88; 124]. Системность в менеджменте в первую очередь связана с представлением организации как системы в общем понимании определения «системы». Таким образом, актуальной



научной задачей становится развитие теоретических подходов до системного уровня применения.

Рассмотрим теоретические аспекты понятия системное применение.

В трудах Ю.П. Сурмина [124] системность в управлении рассматривается через четыре основных аспекта приложения, которые имеют пересечение, но в то же время относительно самостоятельны.

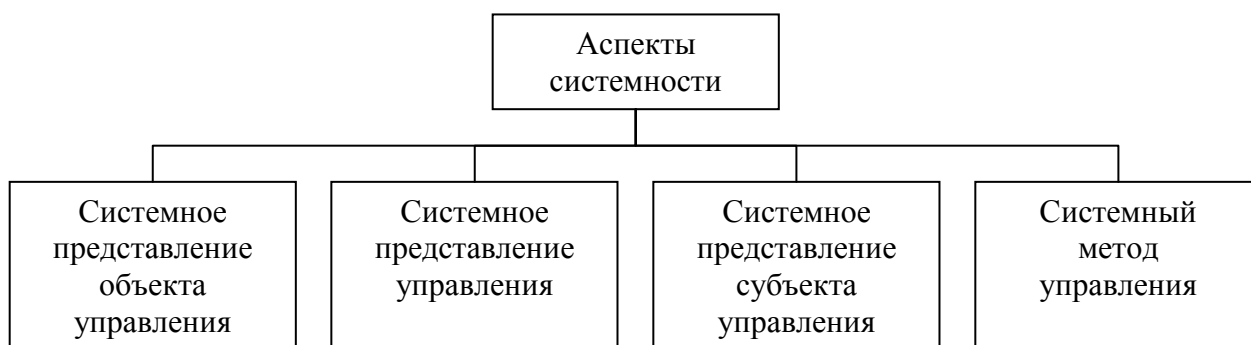


Рисунок 2 – Аспекты системности в управлении<sup>1</sup>

М.Л. Калужский [44], основываясь на трудах таких известных научных деятелей, как Ф.И. Перегдов, Ф.П. Тарасенко, Л.Н. Гумилев, И.Р. Пригожин, И. Стенгерс, Б.Г. Юдина, Г.С. Альтшуллер [88], предлагает следующую трактовку системности. Подход основан на определении системы как ресурсопотребляющей, аддитивной, гомеостатичной структуры, состоящей из взаимозависящих частей, каждая из которых приносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Система – это объект единственный в своем роде. Понятие системности должно учитывать бифуркации в развитии. В системности ключевыми элементами становятся не только сами элементы, но и связи и взаимоотношения между ними, они добавляют свойства системы и определяют ее уникальность. Здесь близким является понятие структурности, но отличие системности от структурности заключается в уникальности свойств целого по отношению к своим элементам (частям). Важно отметить, что речь идет также об уникальности внешней, когда такая

<sup>1</sup> Составлено автором на основе [124].

уникальность проявляется во внешней среде, вне объекта и действует на сам объект. Критически важный аспект данного подхода состоит в том, что предлагается анализировать систему в окружающей среде и применительно к ней, так как лишь в ней проявляются свойства системности. В таком контексте системность становится качественной характеристикой объекта и характеризует сравнительную эффективность функционирования объекта в этой среде. Системность сама по себе не существует; она существует при сравнении с сопоставимыми структурами в единой системе координат, качественно отстающими от нее в развитии. В этом контексте системная теория описывает структуры с уникальными характеристиками, либо переходящие на новый уровень развития, либо только что перешедшие на него. Системность – относительное понятие, относящиеся к предшествующей стадии развития однородных объектов. Характеризуется системность наличием структурных изменений, выражающихся в наличии качественно уникальных связей и определяющих эффективность сравнительной организации системы на фоне однородных объектов среды. Поэтому, говоря о системности чего-либо, мы подразумеваем отношение к аналогичным по природе объектам, не обладающим системными свойствами. Таким образом, системность будет выражена тогда, когда предложенное изменение приведет к качественному изменению возможностей объектов или формированию новых объектов.

В толковых словарях, например в словаре С.И. Ожегова, термин трактуется как осуществление чего-либо на практике, в действии [85].

Таким образом, говоря о системном применении чего-либо, мы подразумеваем, что используем в действии что-либо применительно к объекту, в результате чего такое использование обладает всеми признаками системности, т.е. меняет возможности объекта или приводит к формированию новых уникальных структур. Системное применение в управлении, таким образом, отличается по своей сути от системного подхода в менеджменте в отношении в первую очередь объекта.

В большинстве теорий менеджмента человек является одним из элементов. Каждая теория предлагает инструменты, методы и методики, объектом или субъектом применения которых выступает человек. Это формирует отдельный раздел

менеджмента под названием «управление персоналом». Совокупность теорий менеджмента формирует различные концепции управления персоналом, а также определяет подходы к организации работы с персоналом в организации, сообществе. Систематизация концепций и подходов в управлении персоналом позволит определить методологию, которая будет определять дальнейшее исследование.

Общее определение концепции управления персоналом в российской науке отражено в трудах А.Я. Кибанова: «Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно – практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретной организации» [48].

Каждая концепция управления персоналом определяется тремя обязательными элементами, каждый из которых определяет, как та или иная концепция практически решает конкретные вопросы по формам, методам, целям работы с персоналом (рисунок 3).

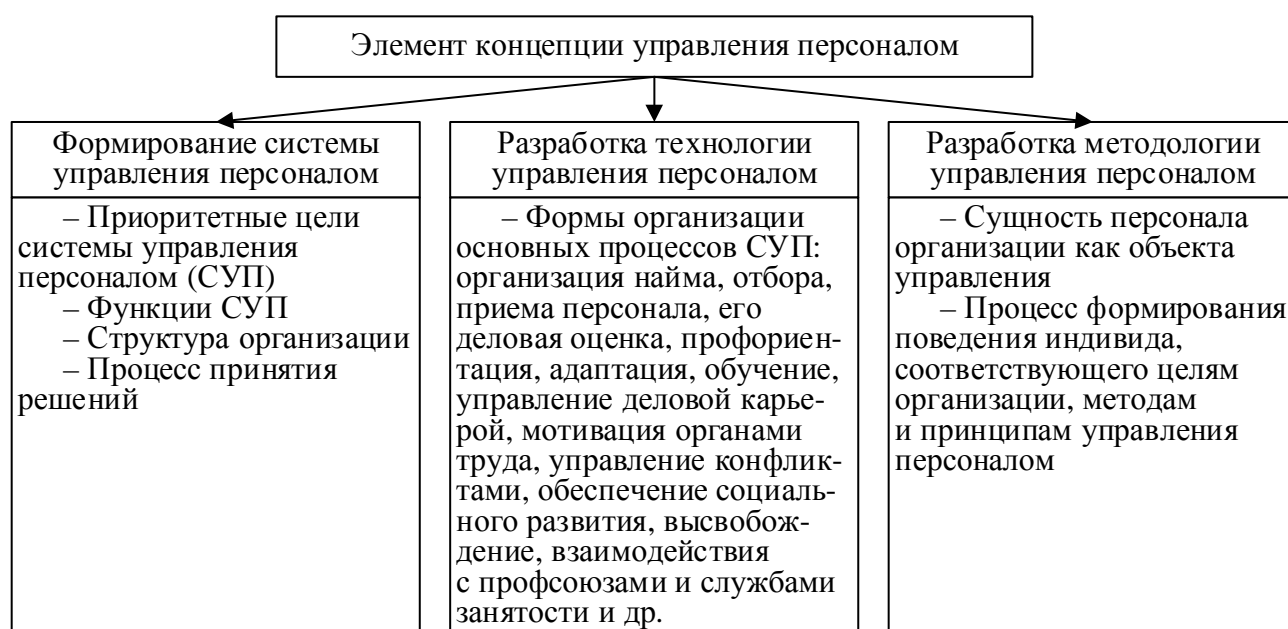


Рисунок 3 – Обязательные элементы концепции управления персоналом<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором на основе [48].

Существует несколько подходов при систематизации концепций управления персоналом. Приведем некоторые из них. Один из подходов, описанный Т.Ю. Базаровым и Б.Л. Ереминым, выделяет четыре концепции управления персоналом, которые можно представить в виде матрицы, где по вертикали рассматриваются условия – экономическая система или социальная, а по горизонтали – работники как ресурс или как личности в процессе производства [133] (таблица 1). В соответствии с данным подходом все эти концепции существуют и применяются в зависимости от условий среды для организации.

Таблица 1 – Матрица основных концепций управления персоналом<sup>1</sup>

Условие	Человек как ресурс	Человек как личность
Социальная система	<i>Управление человеческими ресурсами</i>	<i>Социальный менеджмент</i>
Экономическая система	<i>Управление трудовыми ресурсами</i>	<i>Управление персоналом</i>

Согласно методологии У.П. Евенко [13; 154], исторически произошла смена четырех концепций управления персоналом в зависимости от принципов наращивания роли человека в процессе производства.

1. Использование трудовых ресурсов, или экономическая концепция управления персоналом (конец XIX века – 1960-е годы). Вместо человека в производстве рассматривались его функции, т.е. труд, измеряемый затратами рабочего времени и заработной платой. Эта концепция нашла отражение в таких течениях, как марксизм и тейлоризм.

2. Управление персоналом (зародилась в 30-е гг. XX века). Нашла отражение в теории бюрократических организаций. Человек рассматривается через свою формальную роль, т.е. должность, а управление осуществляется через административные механизмы – принципы, методы, полномочия, функции. Другое название концепции – организационно-административная.

---

<sup>1</sup> Составлено автором по: [131].

3. Управление человеческими ресурсами (современная концепция). Человек рассматривается как невозобновляемый ресурс, элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов – трудовой функции, социальных отношений, состояния работника. Другое название – организационно-социальная.

4. Управление человеком (партисипативное управление). В соответствии с этой концепцией человек – это главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как ресурс; исходя из его желаний и способностей должна строиться и структура организации. Основоположники данной концепции – японские ученые А. Мацусита и К. Морита. С данной концепцией тесно связано концепция всестороннего развития личности русского философа Л.А. Зеленова. Другое название концепции – гуманистическая.

Представленные подходы по выделению концепций соотносятся между собой, тем не менее есть отличия. Так, в рамках первой классификации концепция социального менеджмента имеет отличия от концепции управления человеческими ресурсами, тогда как вторая классификация выделяет две парадигмы управления персоналом на базе социальной системы с выделением человека как личности.

Для систематизации предложенных концепций нами сформирована таблица, которая описывает концепции по единым критериям и позволяет быстро определить ключевые различия между ними (таблица 2).

Таким образом, можно выделить следующие факторы, влияющие развитие концепций управления персоналом:

- экономическое развитие;
- изменение отраслей народного хозяйства;
- автоматизация производств.

Перечислим авторов основных концепций управления персоналом:

- научное управление или научная организация труда (Ф. Тэйлор, М. Фоллет, Г. Эмерсон);
- человеческие отношения (Э. Мэйо, Дж. Макгрегор, Г. Эмерсон);
- кадровый менеджмент (управление персоналом) (Г. Хьюмен, Б. Мейсон);

– управление человеческими ресурсами в соответствии с двумя подходами: рационалистическим и гуманистическим; человеческий капитал (Т. Шульц, Г. Беккер); анализ человеческого ресурса (Э. Фламхольц);

– современные модели измерения индивидуальной стоимости работника (модель условной и реализуемой стоимости и стохастическая модель).

Таблица 2 – Сравнение концепций управления персоналом по критериям<sup>1</sup>

Критерий сравнения	Концепция			
	экономическая (использование трудового ресурса)	организационно-административная (управление персоналом)	организационно-социальная (управление человеческими ресурсами)	гуманистическая (управление человеком)
Цель	Максимальное использование трудового потенциала работников	Использование трудового и личностного потенциала человека	Максимальное использование потенциала человека путем создания оптимальной окружающей среды	Создание условий для самореализации человека
Теоретическая основа	Теория научного управления Ф. Тейлора	Теория бюрократической организации А. Файоля	Теория «человеческих отношений» Э. Мэйо и постбюрократическая теория организации	Философия японского менеджмента
Парадигма управления	Экономическая	Организационно-административная	Организационно-социальная	Гуманистическая
Роль человека	Фактор производства	Ресурс организации	Ресурс организации	Главный субъект организации
Место человека	Элемент процесса труда	Элемент формальной организационной структуры	Элемент социальной организации	Член организационной системы
Требования к «качеству» сотрудника	Техническая подготовка, исполнительность, дисциплинированность, подчинение личных интересов общему делу	Профессионально-квалификационные и личностные качества, соответствующие должности	Профессионально-квалификационные и личностные качества, соответствующие должности, и соответствие психологическому климату, корпоративной культуре организации	Требования к «качеству» сотрудника не предъявляются, внутриорганизационные отношения зависят от желаний и способностей сотрудников

<sup>1</sup> Составлено автором на основе [13; 72; 131; 154].

## Продолжение таблицы 2

Критерий сравнения	Концепция			
	экономическая (использование трудового ресурса)	организационно-административная (управление персоналом)	организационно-социальная (управление человеческими ресурсами)	гуманистическая (управление человеком)
Основная задача управления	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование	Отбор работников с профессиональными и личностными качествами, соответствующими должности. Изучение специфики потребностей и разработка программ их удовлетворения	Отбор работников с профессиональными и личностными качествами, соответствующими должности и корпоративной культуре организации. Обучение персонала, углубление как специализации, так и универсализации	Адаптация развития культуры организации
Условия эффективности	Четкие задачи для использования. Внутрипроизводственные факторы для успеха организации важнее, чем факторы внешней среды	Выделение различных подсистем управления персоналом	Отбор работников с профессиональными и личностными качествами, соответствующими должности и корпоративной культуре организации. Обучение персонала, углубление как специализации, так и универсализации	Понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий, навыков, но и изменение ценностей
Особые затруднения	Сложность адаптации к меняющимся условиям, использование ограниченных возможностей персонала	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать в ущерб праву личности на выбор	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса	Нет
Сфера применения	Организации с серийным массовым производством при низкоквалифицированном труде	Организации с четкой организационной структурой обычных отраслей	Средние и крупные Организации высокотехнологических отраслей в условиях конкуренции	Малое предпринимательство, сфера искусства

Интересным представляется соотношение развития концепций в управлении персоналом с концепцией человеческого развития. В работе Е.Б. Дворядкиной приводится эволюция содержания концепции человеческого развития, которая коррелирует с эволюцией концепций управления персоналом, что подтверждает

прямую взаимосвязь экономического и социального развития общества с менеджментом и управлением персоналом применительно к организации в частности [26]. Наличие такой взаимосвязи дает основания для подтверждения постулатов М.Л. Калужского относительно признаков системности. Эволюция концепций управления персоналом определяется, в том числе, системностью применения подходов к управлению персоналом и различных теорий менеджмента. Чем шире системность, тем вероятнее происходит эволюционный скачок, используя терминологию Калужского бифуркации. В этом контексте при выборе основополагающего подхода в управлении персоналом на организационном уровне важно рассмотреть критерий адаптивности подхода к наибольшему количеству теорий менеджмента [96]. Из рассмотренного теоретического аспекта системного применения в отношении выбора подхода управления персоналом следует, что подход, который учитывает принципы большинства теорий менеджмента и не противоречит им, обладает основными критериями определяющими возможность его системного применения. Системное применение в свою очередь определяет возможность качественного изменения объекта по сравнению с аналогичными объектами среды, в данном случае в контексте организации. Для определения такого подхода нами была произведена систематизация и классификация совокупной выборки теорий менеджмента по различным основаниям, проведен сравнительный анализ применимости различных подходов в управлении персоналом относительно рассмотренных теорий менеджмента.

Все теории менеджмента мы рассмотрели в единой методологии: определили основоположника теории, объект применения, базовые элементы, рассмотрели подходы в управлении персоналом, при использовании которых данные теории могут применяться в процессах. Мы будем систематизировать существующие основные теории менеджмента исходя из цели, для которой она создавалась, т.е. по результату, который можно получить, применяя теорию. Здесь мы разделяем подход к анализу теорий менеджмента, предложенный Дж.М. Грассом и Б. Бэйтсом [183]. Особенностью данной систематизации от ранее предлагаемых является то, что мы проанализируем 57 теорий менеджмента в рамках одной систематизации,



определим применимость подходов управления персоналом к каждой из рассматриваемых теорий, что обогатит теорию менеджмента и позволит в практической деятельности быстро выбирать соответствующую задачам теорию и соотносить с подходами в управлении персоналом.

В результате изучения 57 различных теорий менеджмента автором выделены 10 групп, основанием для группировки послужил результат, который может быть получен в ходе применения той или иной теории. Ниже в таблице 3 приводится распределение теорий менеджмента по группам.

Таблица 3 – Распределение теорий менеджмента по группам<sup>1</sup>

№	Наименование группы	Наименование теории (основоположник теории)
1	Теории управления людьми	1. 14 принципов менеджмента, административная теория управления (Г. Файоль). 2. Теория человеческих отношений (Э. Мэйо). 3. 10 принципов менеджмента (Л. Юрвик). 4. Функциональный менеджмент (П. Друкер). 5. X- и Y-теория. 6. Теория менеджмента (Т. Питерс, Р. Ватерман). 7. Семь навыков эффективного менеджмента (С. Кови). 8. MBWA
2	Теории лидерства	1. Теория признаков (trait theory). 2. Исследования Michigan и Ohio. 3. Решетка лидерства (Р. Блейк, Дж. Мутон). 4. Модель лидерства (Д. Эдзир). 5. Теория случайностей. 6. Теория ситуационного лидерства (К. Бланчард, П. Херсей). 7. Транзакционное лидерство (Дж. Макгрегор-Бернс). 8. Теория LMX (Ф. Дансеро, Дж. Граен, У. Хага). 9. Теория харизматического лидерства (Р. Хаус). 10. Теория трансформационного лидерства (Дж. Макгрегор-Бернс). 11. Развитие теории трансформационного лидерства (У. Беннис и Б. Нанус)
3	Теории мотивации	1. Иерархия потребностей (А. Маслоу). 2. Теория ERG (К. Альдерфер). 3. Теория достижений и потребностей (Д. Мак-Клелланд). 4. Гигиенические и мотивационные факторы (Ф. Херцберг). 5. Теория равенства (С. Адамс). 6. Теория ожиданий (В. Врум). 7. Модель описания должности (Р. Хэкман и Г. Олдхем). 8. Модель Эрнста

<sup>1</sup> Составлено автором на основе: [19; 22; 48; 72; 111; 135; 156; 166; 167; 181; 182; 183; 184].

## Продолжение таблицы 3

№	Наименование группы	Наименование теории (основоположник теории)
4	Теории создания и управления командами	1. Теория командных ролей (Р. Белбин). 2. Теория профессиональной роли (М. Маккоби). 3. Теория командного управления (Р. Ликерт). 4. Теория поведения команд проектов (А. Дрехлер, Д. Сиббет, Р. Форрестер). 5. Теория формирования групп (Г. Хоманс). 6. Последовательность развития команды (Б. Такмен). 7. Интегративная модель группы (С. Вилэн). 8. Теория постановки командных целей (Э. Локк)
5	Теории организационного менеджмента (корпоративная культура)	1. Модель корпоративной культуры структуры (Ч. Хэнди). 2. Организационные метафоры (Г. Морган). 3. Три уровня корпоративной культуры (Э. Шейн)
6	Теории управления изменениями	1. Цикл изменений (Э. Кёблер-Росс). 2. Модель PDCA (В. Шеварт). 3. 8-ступенчатый подход к изменению (Дж. Коттер)
7	Теории стратегического менеджмента	1. 7 уровней стратегического планирования (Г. Джонсон и К. Шолес). 2. Матрица «Бостон консалтинг групп». 3. Модель 7S Маккинси (Р. Уотерман, Т. Питерс, Дж. Филипс). 4. Теория цепочки создания ценности (М. Портер). 5. Сценарное планирование
8	Теории менеджмента качества	1. Семь смертельных болезней (Э. Деминг). 2. Решетка зрелости (Ф. Кросби). 3. Методология Lean 6 sigma
9	Теории влияния	1. Источники силы (Дж. Френч и Б. Раве). 2. Трехсторонняя классификация власти (М. Вебер). 3. Гид по выживанию (Н. Макиавелли)
10	Теории целеполагания	1. Принцип В. Парето. 2. Принцип Д. Эйзенхауэра. 3. Модель разрешения конфликтов (К. Томас, Р. Килман). 4. Теория эмоционального интеллекта Д. Големана. 5. Теория МВО и постановки целей по SMART (многие ученые полагают, что основоположник идеи – Дж. Доран)

Результаты исследования соотношения рассмотренных теорий и основных подходов в управлении персоналом приведены в приложении А. На основании представленного сравнения автором выбран компетентностный подход как базовый для формирования подсистем управления персоналом организации корпоративного типа. Выбор обусловлен тем фактом, что данный подход логически взаимосвязан с наибольшим количеством рассмотренных теорий менеджмента по всем

предложенным основаниям, в отличие от других подходов, что свидетельствует в пользу его универсальности [89].

## 1.2 Особенности управления персоналом в организациях корпоративного типа

Исходя из выбранной концепции управления персонала с учетом подходов к организации работы с персоналом формируется система работы с персоналом – совокупность принципов и методов управления рабочими и служащими в организации. Она состоит из взаимосвязанных подсистем. Разные авторы выделяют различное количество подсистем (таблица 4). Основные отличия заключаются в том, входят ли блоки экономики труда и вознаграждений, организационного развития, информационной политики, политики в области организации рабочих мест как подсистемы в систему работы с персоналом или нет.

Таблица 4 – Типовые подсистемы системы управления персоналом<sup>1</sup>

Название подсистемы	Описание функций подсистемы
Планирование и маркетинг персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом;</li> <li>– анализ кадрового потенциала;</li> <li>– анализ рынка труда;</li> <li>– организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале;</li> <li>– организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами</li> </ul>
Управление наймом и учетом персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация найма персонала;</li> <li>– организация собеседования, оценки, отбора и приема персонала;</li> <li>– учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала;</li> <li>– профессиональная ориентация и организация рационального использования персонала;</li> <li>– управление занятостью;</li> <li>– документационное обеспечение системы управления персоналом</li> </ul>

<sup>1</sup> Составлено автором на основании [134].

## Продолжение таблицы 4

Название подсистемы	Описание функций подсистемы
Управление трудовыми отношениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;</li> <li>– анализ и регулирование отношений руководства;</li> <li>– управление производственными конфликтами и стрессами;</li> <li>– социально-психологическая диагностика;</li> <li>– соблюдение этических норм взаимоотношений;</li> <li>– управление взаимодействием с профсоюзами</li> </ul>
Обеспечение нормальных условий труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда;</li> <li>– соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц</li> </ul>
Управление развитием персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучение, переподготовка и повышение квалификации;</li> <li>– введение в должность и адаптация новых работников;</li> <li>– оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров;</li> <li>– организация рационализаторской и изобретательской деятельности;</li> <li>– реализация карьеры и служебно-профессионального продвижения;</li> <li>– организация работы с кадровым резервом</li> </ul>
Управление мотивацией и стимулированием труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управление мотивацией и стимулированием трудового поведения;</li> <li>– нормирование и тарификация трудового процесса;</li> <li>– разработка систем оплаты труда;</li> <li>– разработка форм участия персонала в прибылях и капитале;</li> <li>– разработка форм морального стимулирования персонала;</li> <li>– организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом</li> </ul>
Управление социальным развитием	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организация общественного питания;</li> <li>– управление жилищно-бытовым обслуживанием;</li> <li>– развитие культуры и физического воспитания;</li> <li>– обеспечение охраны здоровья и отдыха;</li> <li>– обеспечение детскими учреждениями;</li> <li>– управление социальными конфликтами и стрессами;</li> <li>– организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления;</li> <li>– организация социального страхования</li> </ul>
Развитие организационной структуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ сложившейся оргструктуры управления;</li> <li>– проектирование новой оргструктуры управления;</li> <li>– разработка штатного расписания;</li> <li>– формирование новой оргструктуры управления;</li> <li>– разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства</li> </ul>
Правовое обеспечение системы управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– решение правовых вопросов трудовых отношений;</li> <li>– согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом;</li> <li>– решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;</li> <li>– консультирование по юридическим вопросам</li> </ul>
Информационное обеспечение системы управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ведение учета и статистики персонала;</li> <li>– информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом;</li> <li>– обеспечение персонала научно-технической информацией;</li> <li>– организация работы органов массовой информации организации;</li> <li>– ведение патентно-лицензионной деятельности</li> </ul>

В рамках диссертационной работы мы будем придерживаться методологии А.Я. Кибанова в определении подсистем. Именно его подход, в котором описано 10 подсистем системы управления персоналом, по мнению автора взаимосвязанных между собой, находит подтверждение и является основой формирования практической части диссертационной работы [134].

Функциональные подсистемы формируются в контексте выбранной теории концепции управления персоналом с учетом одного или нескольких подходов в организации работ по этим функциональным подсистемам.

Выделяют множество подходов к организации работ в системе управления персоналом [83]. В настоящее время насчитывается (по критерию частоты упоминания учеными) около 40 возможных научно-методических подходов [114].

Отсутствие единства мнений и четкости в трактовке понятия «подход» дает основание для разночтений и расхождений в понимании сути данной категории. Особенно заметно это в учебных изданиях. Например, Э.С. Минаев [2] и его соавторы выделяют четыре основных подхода, А.С. Большаков и В.И. Михайлов [12] также описывают четыре подхода, но несколько отличающихся от предыдущего варианта, а в учебнике М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури [72] рассматриваются восемь базовых подходов. Большинство специалистов рассматривают достаточно ограниченный круг подходов (обычно 3–6) и, как правило, дают им (за исключением системного и ситуационного подходов) лишь беглую и поверхностную характеристику. Несколько обособленной по отношению к большинству известных точек зрения представляется позиция Р.А. Фатхутдинова [136], предлагающего комплекс из 13 научно-методических подходов.

Выбор подхода невозможен без общего понимания особенностей каждого из них. Далее приведем краткое описание нескольких подходов (таблица 5).

Таким образом, нами рассмотрено 20 подходов к организации управления персоналом в организации.

Важно отметить, что в ходе систематизации подходов было выявлено, что каждый подход применим в определенных условиях, на практике часто тот или иной подход чаще используют в разных подсистемах управления персоналом.

Таблица 5 – Подходы к управлению персоналом<sup>1</sup>

Подход	Ключевые факторы	Процессы в управлении персоналом
Экономический	Экономический смысл. Минимизация затрат. Стабильность среды. Стабильность продукта. Акцент на технологию	Алгоритмы процессов. Целеполагание. Техническое обучение. Оплата. Кадровое делопроизводство
Органический	Все элементы экономического + Акцент на управление. Учет изменчивости внутренней и внешней среды	Все элементы экономического + Подбор. Прогнозы и планирование. Оценка управленческого звена. Повышение квалификации
Гуманистический	Человек – ключевой элемент организации, субъект развития. Организация как культура	Все элементы органического подхода + Адаптация. Ценности, правила, нормы. Штатная и организационная структура, организационные роли
Административный	Жесткость среды. Фиксирование процедур и процессов. Административное управление. Низкая изменчивость внутренней и внешней среды	Закрепленные процедуры и стандарты по основным подсистемам. Подсистемы выбираются в зависимости от задач организации. Подсистемы не взаимосвязаны. Нормирование труда
Интеграционный	Гибкость среды. Учет изменчивости внешней и внутренней среды. Эффективность системы	Подсистемы взаимосвязаны. Подсистемы выбираются в зависимости от задач организации. Процессы закрепляются стандартами и меняются при необходимости сбалансирования разных элементов системы
Количественный	Эффективность системы. Экономический смысл	Подсистемы выбираются в зависимости от задач организации. Подсистемам задаются количественные показатели эффективности. Изменение подсистем происходит в зависимости от результатов показателей
Маркетинговый	Компании требуется высокий уровень клиентоориентированности. Условия высокой конкуренции. Высокая изменчивость. Экономический смысл	Подсистемы выбираются в зависимости от задач организации. Подсистемы выстраиваются исходя из целей и потребностей потребителя. Жесткое следование процессам со стороны персонала является ключевым в организации управления персоналом. Вводится система менеджмента Целеполагание в процессах

<sup>1</sup> Составлено автором на основе [1; 83; 47; 112].

Продолжение таблицы 5

Подход	Ключевые факторы	Процессы в управлении персоналом
Поведенческий	Основной ресурс бизнеса – человек	Все подсистемы развиваются равномерно. Подсистемы выстраиваются так, чтобы создать условия реализации максимального потенциала работника
Процессный	Производство, непрерывные процессы, серийные поточные процессы	Все подсистемы. Регламентирование процессов. Система менеджмента. Система улучшений, регулярное совершенствование процессов. Развитие аналитической функции процессов. Вовлечение в процессы управления персоналом руководителей всех функций
Системный	Диверсификация. Изменяемость условий внешней и внутренней среды	Организационное конструирование. Управление по целям. Система менеджмента качества. Все подсистемы. Анализ подсистем с учетом других систем организации
Ситуационный	Высокая изменчивость	Все подсистемы. Каждая подсистема имеет разные варианты действий. Выбор средств и методов ситуативно. Высокая ответственность менеджмента. Целеполагание. Аналитическая функция (среда, цели, технология, поведение работника)
Функциональный	Становление организации	Нормирование. Описание функций. Подсистемы не взаимосвязаны
Клиентоориентированный	Аналогичны маркетинговому	Аналогично маркетинговому + Корпоративная культура Оценка (как ключевая подсистема)
Комплексный	Схожи в системным	Схожи с системным + усилена роль: – целеполагание; – прогнозирование; – аналитические функции
Динамический	Схожи в системным	Схожи с системным + Все процессы анализируются в динамике определенного периода
Воспроизводственный	Схож с экономическим и количественным, элементы динамического	Схож с экономическим и количественным, элементы динамического

Продолжение таблицы 5

Подход	Ключевые факторы	Процессы в управлении персоналом
Нормативный	Схожи с количественным	Схожи с количественным + Нормирование в динамике
Программно-целевой	Проектная деятельность. Высокая изменчивость	Целеполагание. Планирование. Подсистемы выбираются в зависимости текущего проекта, цели
Компетентностный	Изменчивость среды. Изменчивость процессов. Производство, непрерывные процессы, серийные поточные процессы. Эффективность системы. Экономический смысл. Человек –ключевой ресурс	Основные подсистемы, чаще использующие данный подход: – оценка; – подбор; – развитие

Под организациями корпоративного типа понимаются с правовой точки зрения юридические лица, в отношении которых участники имеют корпоративные права. В соответствии со ст. 65.1 Гражданского кодекса РФ юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган в соответствии с п. 1 ст. 65.3 ГК РФ, являются корпоративными юридическими лицами (корпорациями). Подход к определению понятия «организация корпоративного типа» в мировой научной литературе шире, чем определение, данное в законодательных актах Российской Федерации. Во многом определение организаций корпоративного типа связано с определением корпораций и корпоративным управлением. Тема корпоративного управления в России стала обсуждаться с середины 1990-х годов, после завершения ваучерной приватизации, заложившей основу для дальнейшего перераспределения собственности. Необходимость корпоративного управления обусловлена тем, что бизнес как собственность принадлежит принципалам (собственникам, инвесторам), а права управления этим имуществом делегированы агентам – совету директоров и менеджменту. И.Н. Ткаченко и А.Г. Полякова в своем исследовании приходят к следующим выводам относительно корпораций: «В зависимости от состава собственников и территориального охвата деятельности и рынков сбыта корпорации фор-



мируется набор требований к ее поведению на международном и локальном уровнях» [129]. Корпорации вынуждены соответствовать международным правилам, нормам и стандартам деятельности, ассимилируя их в устойчивые конструкты традиционных систем управления промышленными организациями, входящих в состав корпорации. Таким образом, международные стандарты корпоративного управления, финансовой и нефинансовой отчетности импортируются непосредственно на корпоративный уровень управления организацией, что приводит к необходимости внедрения регулярных изменений» [130]. Это подтверждает необходимость высокой скорости адаптации таких организаций к изменениям, регулярности самих изменений. С этой точки зрения организация корпоративного типа, которая является объектом изменения, вынуждена искать способы системного применения подходов в управлении персоналом для сохранения себя в качестве системы, т.е. обладания признаками системности (уникальности целого в отношении субъектов среды).

Кроме того, существующие макроэкономические параметры определяют следующие условия функционирования организаций корпоративного типа:

- изменчивость среды;
- изменчивость процессов;
- производство, непрерывные процессы, серийные поточные процессы;
- эффективность системы;
- экономический смысл;
- клиентоориентированность;
- минимизация затрат.

В современной российской научной литературе подход к определению данного понятия можно выявить в предметной области теории организации, и тогда синонимичными становятся такие организационные структуры, как холдинги, картели, корпорации, финансово-промышленные группы, где главной характеристикой является наличие сложных организационных структур, объединяющих совокупность нескольких организаций. Такая точка зрения отражается в исследованиях Т.В. Шорец [150], Е.В. Ленского, А.С. Пономарева [65] и других исследователей.

Как вариант, все чаще в литературе описывается организация корпоративного типа через юридическое основание, определяющее определение данного понятия, и тогда большая часть форм юридических лиц попадает под такое описание. И.Ф. Колонтаевская [54] в своем исследовании попыталась выделить как юридическую сторону определения понятия, так и смысловую сторону определения с точки зрения подходов менеджмента и определила возможность сосуществования двух концептуальных подходов к определению данного понятия.

Таким образом, для целей диссертационного исследования мы принимаем мировой подход в определении организаций корпоративного типа, в рамках которого таковыми считаются организации, в которых:

- разделяется бизнес как собственность и право управления;
- присутствуют признаки корпоративного управления;
- бизнес определяется как масштабный и диверсифицированный.

В связи с этим объектом исследования были выбраны типовые организации корпоративного типа, функционирующие в металлургической отрасли.

Результаты аналитического исследования, приведенные в приложении А, стали основанием для выбора компетентностного подхода в целях диссертационного исследования для поиска инструментов, обеспечивающих возможность его системного применения в управлении персоналом. По нашему мнению, данный подход в настоящее время используется в управлении персоналом несистемно, а значит, обладает потенциалом с точки зрения обеспечения развития данной области менеджмента.

В ходе анализа систем управления персоналом организаций, выбранных в качестве объекта исследования, с применением методов опроса, интервью, систематизации и динамического статистического анализа эффективности процессов было выявлено, что в подсистемах управления персоналом используются несколько научно-методологических подходов одновременно, в том числе применительно к одним и тем же подсистемам управления персоналом, при этом чаще всего отсутствует элемент, который был бы связующим звеном между подсистемами.

Определение критериев системности применения компетентностного подхода в управлении персоналом будет раскрыто нами в следующем параграфе.

В практической части диссертационного исследования мы попытаемся разработать инструментарий, позволяющий системно применять компетентностный подход в управлении персоналом организации корпоративного типа, что обеспечит рост эффективности организации.

### 1.3 Применение компетентностного подхода при формировании подсистем управления персоналом

В настоящее время в менеджменте существует огромное разнообразие воззрений на определение понятия «компетенции». Как результат, в зависимости от выбранного определения формируются особенности применения компетентностного подхода в целом. В данном разделе будут выделены существующие подходы к определению понятия «компетенции» и перечислены существующие теории компетентностного подхода, а также будет введено несколько новых для компетентностного подхода понятий.

История становления компетентностного подхода в управлении персоналом связана с именами таких известных исследователей, как Д. Мак-Клелланд, Р. Бояцис, Л. Спенсер и С. Спенсер [47; 121; 159; 181; 182].

В 1970-х годах в США и ряде других стран работодатели при приеме на работу учитывали академические оценки претендентов и использовали тест на определение уровня интеллекта (IQ). Однако практика показала, что только этих двух показателей недостаточно для определения эффективного работника. В качестве альтернативы такому методу Д. Мак-Клелланд [181; 182] предложил компетентностный подход, используя идею переменных компетенций. Термин был введен в научный оборот еще в 1959 году компанией White для описания качеств личности, определяющих «превосходное» исполнение работы. Основная идея

Д. Мак-Клелланда заключалась в том, чтобы изменить методы оценки «переменных компетенций». Он предложил использовать критериальные выборки и определение внутреннего состояния человека (мотивов, настроений, ценностей) и его конкретных действий, являющихся причинами успешной деятельности. Он разработал интервью по получению поведенческих примеров (Behavior Event Interview), объединяющее метод анализа критических событий Дж. Фланагана (Flanagan's Critical Incident Method) и такой известный метод, как тематический апперцептивный тест (ТАТ).

На основе результатов исследований Д. Мак-Клелланда была разработана первая модель компетенций для дипломатов информационного отдела Дипломатической службы США.

Данный эксперимент стал фундаментом компетентностного подхода. Успех предложенной системы оказался достаточно убедительным. В Штатах начались активные исследования в этом направлении.

В 1982 году Р. Бояцис [159] на основе исследования 2 000 менеджеров из 12 компаний предложил интегрированную модель менеджерских компетенций, которая объясняет взаимосвязь «этих особенностей» и их отношений как с функциями управления, так и с внутренней организационной средой.

Благодаря этим исследованиям с 1989 года компетентностный подход стал применяться в американских бизнес-школах, получил общественное признание и стал рассматриваться в качестве перспективной технологии HR-менеджмента (от англ. human resources management, данный термин используется в работе как синоним понятия «управление персоналом»).

Дальнейшее развитие компетентностного подхода связано с обсуждением типологии, структуры и возможностей его практического применения. В 1993 году Л. Спенсер и С. Спенсер [121] подвели итоги 20-летнего исследования компетенций по методологии Д. Мак-Клелланда, разработанной для тренинговой компании «Макбер» (JCA). Компетенция трактовалась как «любая индивидуальная особенность, которая может быть измерена или подсчитана, надежна и способна дифференцировать „превосходных“ и „средних“ исполнителей, или эффективных

и неэффективных» [121]. Ими предложена новая структура компетенций, включающая когнитивные поведенческие компоненты. Составлен словарь из 360 индикаторов, определяющих 21 компетенцию, а также приведены примеры использования компетентностного подхода в разнообразных HR-практиках.

В то же время ведутся активные исследования по компетентностной тематике в Великобритании и государствах континентальной Европы. Так, была предложена широкая концепция компетенций; в Великобритании ученые обратили внимание на важность знаний и навыков, связанных с работой; французские и немецкие ученые создали комплексную интегрированную модель, объединив знания, навыки и поведенческие компетенции.

Постепенно элементы компетентностного подхода проникли в систему образования. Государства, принявшие решение реформировать систему высшего образования по Болонскому типу, обратились к идее «компетенций и компетентности» как главному критерию подготовленности современного выпускника высшей школы к постоянно меняющимся условиям труда и социальной жизни, поскольку в современном производстве изменившееся соотношение познавательных, информационных и личностных характеристик не укладывается в общепринятое определение профессиональной квалификации. В докладе ЮНЕСКО сказано: «Все чаще предпринимателям нужна не квалификация, которая, с их точки зрения, слишком часто ассоциируется с умением осуществлять те или иные операции материального характера, а компетентность, которая рассматривается как своего рода коктейль навыков, свойственных каждому индивиду, в котором сочетаются квалификация в строгом смысле этого слова... социальное поведение, способность работать в группе, инициативность и любовь к риску» [27]. Таким образом, компетентностный подход постепенно становится фундаментом, который позволяет разработать систему, объединяющую требования бизнеса, управления персоналом и задачи современного образования.

Распространенность компетентностного подхода и его популярность обусловлены объективными причинами, в том числе изменениями производственной сферы. Из-за ускорения инновационных процессов обучение стало частью бизнес-

процессов. Развитие корпоративного обучения, новые требования к работнику изменяют требования к общей подготовке трудовых ресурсов, к системе образования в целом.

В Европе формируются независимые системы оценки компетенций, не учитывающие способы их приобретения, что находит отражение в картах личных навыков (Personal Skills Card), а также Европейской системе аккредитации навыков (European Skills Accreditation System).

Современные европейские системы оценки уровня компетенций ориентируются на результат и не учитывают способ обучения (модель Social Europe). Такая демократизация позволяет развивать карьеру не только на основе элитного образования, но также на базе опыта и самообразования. Приходит понимание, что в глобализирующемся мире для обеспечения мобильности трудовых ресурсов необходимо сформировать общие контрольные уровни профессиональной компетентности. Это было детально учтено при разработке Европейской стратегии занятости (European Employment Strategy).

Итак, компетентностный подход выступает отражением изменений в содержании и характере труда, профессиональном обучении и образовании.

В научных публикациях приводится множество разных определений термина «компетенция», все они часто сводятся к двум основным подходам к трактовке компетенций. Кроме того, в научных кругах часто понятие «компетенция» рассматривается одновременно с понятием «компетентность». Многие авторы признают данные понятия синонимичными. Тем не менее в настоящее время существует тенденция в разделении данных понятий, при этом компетентность становится больше характеристикой личности, а компетенция понимается как функциональный набор [73]. В рамках диссертационного исследования мы проанализировали некоторые подходы и концепции в определении данных понятий. В наши задачи входило определение последовательности приращения составных элементов, относимых научными исследователями к компетентности. Анализ строился на исследовании научных публикаций по указанной проблематике таких авторов, как И.Ф. Мусаелян, Е.Г. Поликанова, Ю.Н. Постоева, Н.С. Сахарова, Ф. Дэламар ле

Дийст, Э. Голдмэн, Н.В. Ефремичева, Р.Б. Иголкин, Д. Халтер, У. Ротвел, С. Сангхи, В. Винтертон и др. [33; 42; 75; 102; 104; 115; 165; 169; 174; 191; 200].

Понятие «компетенция» впервые появляется в XVI веке и происходит от латинского термина *competentia*, которое в тот период определялось как круг полномочий лица или органа, а также круг вопросов, в котором лицо обладает знанием или опытом [73]. Таким образом, данный подход формирует понимание компетенции как функции и наличие фактических оснований позволяющих эту функцию выполнять. Ж. Бургон добавляет к данному набору основание – желание выполнять задачу со стороны человека [188]. В функциональном же плане данное понятие рассматривалось Шнайдером и Эбелингом.

«Компетентность» же как термин был впервые использован в XVIII веке Дж. Равенном. Понятие включало в себя набор следующих элементов: специфическая способность, знания, специальные навыки, способ мышления, ответственность за действия применительно к выполнению конкретного действия. Т. Хайланд добавляет к этому набору элементов такой элемент: как выполнение действий по предписанному стандарту [175]. Р. Боядис дополняет понимание данного термина такой важной составляющей как способность применять имеющиеся знания и навыки, а также адаптировать их к изменениям [159]. М. Мудлер расширяет данное дополнение тем, помимо применения важно и достижение запланированного результата их применения [158]. Отчасти с этой точкой зрения коррелирует определение, данное Ч. Вудрафтом и А. Фахрама [202, 162] Д. Мак-Клелланд расширил определение компетентности уже до объема любых индивидуальных характеристик человека, снимая ограничения, накладываемые отнесением к должности или функции [181]. Дж. Бун и М. ван дер Клинк назвали компетентность показателем, позволяющим устранить разрыв между уровнем образования и требованием к должности. Венгерский исследователь Тче выделил культурологические особенности как основные факторы, воздействующие на компетентность, а также определил различия в компетентности с учетом половозрастных, расовых и других характеристик. Через социокультурные практики компетентность также

описывали американские ученые Джерис и Джонсон, а также британский исследователь Ераут [199; 200; 194].

Таким образом, можно укрупненно выделить два основных подхода к пониманию понятия «компетенции»: американский и европейский.

В рамках американского подхода компетенции рассматриваются как описание поведения сотрудника. Обобщенно говоря, компетенция выступает как основная характеристика сотрудника, обладая которой он способен показывать демонстрировать правильное поведение и в результате добиться высоких результатов в работе.

В рамках европейского подхода компетенции рассматриваются прежде всего с функциональной точки зрения, т.е. как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. В целом компетенция понимается как способность сотрудника действовать в соответствии с принятыми в организации стандартами.

Можно заключить, что европейский подход сосредоточивается на определении стандарта, некоего минимума, которого должен достичь сотрудник, а в американском подходе определено, что именно должен делать работник для того, чтобы добиться наивысшей эффективности.

В российской науке и практике становление и развитие компетентностного подхода происходило в основном в сфере образования. В статье Р.А. Быковой [14] проанализированы основные этапы развития данного подхода в России. Исследователь отмечает, что из американско-британской традиции образования в нашу страну пришло лишь понятие «компетенция», а его суть и содержательное наполнение активно изучались отечественными учеными. В 1960–1970-х годах формирование моделей деятельности специалиста (Е.С. Смирнова [119]) и разработка профиля специалиста (Н.Ф. Талызина, Н.Г. Печенюк, Л.Б. Хихловский [125; 126]) стали первыми исследованиями отечественных ученых в данном направлении. По своей сути это были попытки сформировать профессиональный стандарт, подобно внедряемой в настоящее время и развивающейся методологии ФГОС. Методология формирования компетенций условно описана в трудах Ю.А. Самарина и С.Л. Рубинштейна, посвященных ассоциативно-рефлекторной теории обучения



школьников, а также в теории поэтапного формирования умственных действий П.Я. Гальперина, Н.Ф. Талызиной, Б.Ц. Бадмаева, теории программированного обучения Б. Скиннера, Н. Краудера. Важно подчеркнуть, что указанные элементы во многом соотносятся с современными нормами и правилами организации учебного процесса в условиях компетентно ориентированного образования.

Второй этап развития компетентного подхода в образовании (1970–1990-е годы), по мнению Р.А. Быковой, характеризуется осмыслением понятий «компетенция» и «компетентность» в теории и практике обучения языку, профессионализму в управлении, руководстве, менеджменте, в обучении общению. В этот период разрабатывались новые формы и методы обучения с акцентом на развитии мышления учеников и практической составляющей образовательного процесса. В 1970-х годах получил развитие проблемный подход (М.И. Махмутов, А.Л. Матюшкин). В этот период большое внимание уделялось проблеме быстрой адаптации выпускника к непосредственно профессиональной деятельности, а базовое образование стало пониматься как предпосылка высокой адаптируемости. В 1978 году постановлением Совета Министров СССР были утверждены квалификационные характеристики. Справочники квалификационных требований (ЕКТС и ЕКС) являются примером попытки сформировать модели компетенций, смоделировать профессиональную деятельность. В 1988 году началась разработка нового поколения квалификационных характеристик специалистов с высшим образованием. В рамках специальностей высшей школы началось создание фондов комплексных квалификационных заданий.

На третьем этапе (1990–2000-е годы) рассмотрение профессиональной компетентности характеризуется всесторонностью. В работах А.К. Марковой (1993, 1996) этот аспект компетенции рассматривается в общем контексте психологии труда. В аналитических материалах ЮНЕСКО определен состав компетенций. Категория «компетенции» начинает рассматриваться как закономерный результат образования. В то же время российские педагоги В.В. Сериков и В.К. Дьяченко занимаются разработкой личностно-ориентированного подхода в процессе обучения.

В дальнейшем переход к компетентностной парадигме в образовании связан с подписанием Болонской декларации в 2003 году и признанием, а до этого конвенции о признании квалификаций, относящихся к высшему образованию в Европейском регионе [11; 55] Этот процесс протекал тяжело, однако ориентация на практику при подготовке специалистов в отечественной педагогике имела прочную основу, что позволило относительно быстро и органично вписаться в европейские стандарты в сфере высшего образования. В педагогической литературе компетентностный подход как новый термин стал встречаться в начале 2000-х годов, а в федеральный государственный образовательный стандарт это понятие официально включено в 2012 году. Подход развивается в практике формирования российских профессиональных стандартов, которые призваны заменить ЕТКС и ЕКС и в которых умения, навыки, знания, описания трудовых функций и трудовых действий в комплексе становятся тем фундаментом, который определяет компетентностный уровень той или иной должности. На базе профессиональных стандартов выстраиваются образовательные стандарты, а также разрабатывается процедура независимой оценки квалификации и компетентности. Такой подход на государственном уровне формирует систему управления персоналом, основанную на компетентностном подходе, тем самым подтверждая актуальность данного направления как базового в определении эффективности функционирования системы управления персоналом. Компетентностный подход в образовании предполагает развитие способности обучающегося ориентироваться в сложных и непредсказуемых жизненных ситуациях, заранее просчитывать последствия своей деятельности и нести за них ответственность.

В области управления персоналом в организации применение компетентностного подхода распространяется в XXI веке. В первую очередь происходит адаптация теорий компетенций зарубежных авторов. В этом плане стоит отметить труды А.Я. Кибанова, Е.А. Митрофановой. Кроме того, данной проблематикой применительно к различным видам деятельности также занимаются С.Н. Апенько [3], В.И. Байденко [8], В.В. Верна [16], И.А. Зимняя [40], Е.П. Железнякова [35], А. Каспржак [45], В. Ландшеер [63], А.К. Маркова, С.Г. Радько [108], Е.В. Слеп-

цова [118], Н.С. Сахарова [115], Ю.Г. Татур [128], А.В. Хуторской [139], О.Л. Чуланова [143] и др.

Анализируя этимологию и семантику понятия «компетенция» и обобщая подходы к его пониманию в естествознании, Н.С. Сахарова [115] выявляет его общую междисциплинарную категориальную суть, которая заключается в способности живого организма осуществлять совместную деятельность, откликаясь на внешнее раздражение (соответствующей реакцией. Результатом такой реакции (рефлексии) выступает компетенция, которая не только является натуралистической характеристикой биологической сущности человека, но и экстраполируется на общественные и социально обусловленные сферы человеческой деятельности. Таким образом, компетенция представляет собой «комплекс взаимообусловленных аспектов деятельности, связанных с аккумуляцией знаний, определяющих профессиональное ядро специалиста; аккумуляцией знаний, определяющих дополнительную альтернативную область; ориентацией на витальные и социальные ценности; развитием коммуникативно-прагматических качеств личности; совершенствованием селективности мотивационного срока при выборе вида деятельности» [115]. Актуализация компетенции происходит при накоплении опыта деятельности, который обучающийся приобретает, «находя и апробируя различные модели поведения в данной предметной области, выбирая из них те, которые в наибольшей степени соответствуют его стилю, притязаниям, эстетическому вкусу и нравственным ориентациям» [Там же].

Иными словами, компетенция представляет собой личностное свойство человека, его потенциальную способность и готовность справляться с разными задачами, формирующуюся в деятельности и интегрирующую ценностно-смысловое отношение к ней.

Что касается управления персоналом, то нам представляется логичным использовать интегрированный подход к компетенциям – подход, который соединял бы поведенческий и функциональный подходы в единых многомерных моделях, включающих функциональные, когнитивные и поведенческие компетенции в целостную структуру.

Исходя из этого компетенции целесообразно понимать как характеристики личности, важные для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции (должности), которые возможно измерить через наблюдаемое поведение.

Целостная модель компетенций представляется нами в виде тетраэдра, который отражает, с одной стороны, единство компетенций, а с другой – сложность разделения на практике их когнитивных, функциональных, социальных измерений, а также метакомпетенций.

При этом когнитивные компетенции содержат не только официальные знания, но также неофициальные, полученные на основе опыта. Знания («знают что»), которые подкреплены пониманием («знают, почему»), отличаются от компетенций, включающих навык применения.

Функциональные компетенции (навыки, или ноу-хау) представляют собой то, что человек, работающий в данной профессиональной области, в состоянии сделать и способен продемонстрировать.

Социальные компетенции включают в себя личностные и этические компетенции. Если личностные (поведенческие) компетенции («знают, как вести себя») понимаются как относительно устойчивые свойства личности, связанные с эффективным выполнением работы, то этические отражают личное мнение и профессиональные ценности, способность принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях.

Метакомпетенции можно описать как способность справляться с неуверенностью, поучениями и критикой.

Подобный многомерный и в то же время целостный подход к компетенциям приобретает все большее распространение и дает достаточно широкие возможности для того, чтобы интегрировать в единое целое требования бизнеса, технологий управления персоналом и образовательного процесса, а также позволяет достичь синергетического эффекта от формального образования и производственного обучения для формирования профессиональной компетентности.

По мнению Л. Спенсера и С. Спенсера, суть компетенции заключается в том, что она есть устойчивая часть (базовое качество) личности, которая «обозна-

чает варианты поведения или мышления, распространяемые на различные ситуации и длящиеся довольно значительный период времени» [121].

Л. Спенсер и С. Спенсер выделяют пять типов базовых качеств и выстраивают структуру компетенций по уровням на основе особенностей формирования и способности к развитию. Не отвергая значимости профессиональных знаний и навыков, исследователи рассматривают их как поверхностные компетенции, отмечая, что данные личностные образования достаточно легко поддаются развитию и могут выступать в качестве пороговых компетенций, без которых эффективность невозможна, точно не гарантирована. В качестве компетенций, выступающих своеобразными гарантами эффективности, выступают глубинные качества, спрятанные в сердцевине личности:

– мотивы, т. е. то, что нацеливает и придает знаниям и опыту действенный характер;

– психофизиологические свойства или особенности, являющиеся основой для наиболее качественного выполнения той или иной работы (например, скорость реакции для летчика, эмоциональная устойчивость для менеджера, эмоциональная восприимчивость для социального работника);

– установки и ценности личности, составляющие Я-концепцию.

По мнению Л. и С. Спенсеров, компетенции всегда содержат намерение, с помощью которого мотив или свойства будут работать на результат. Например, компетенция знания и навыка обязательно включает в себя компетенцию на основе мотива или свойства Я-концепции, которая обеспечивает стремление к использованию знаний и навыков.

По уровню (масштабу) распространения (принадлежности) компетенция может быть общей и специфической. Общая, или универсальная, компетенция применима для всех представителей данной профессии, независимо от того, к какой организации они относятся и какие обязанности выполняют. Их модель закладывается и в основу системы образования. Среди общих компетенций можно выделить:

– управленческие (или менеджерские), которые необходимы руководителям для успешного достижения бизнес-целей. Они разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении. Управленческие компетенции могут быть похожи для руководителей в разных отраслях и включают, например, такие компетенции, как «Стратегическое видение», «Управление бизнесом», «Работа с людьми» и т. д.;

– профессиональные (или технические), которые применимы в отношении определенной группы должностей.

Для описания общих компетенций разработан ряд словарей факторов компетенций (примером может служить матрица компетенций Гаагского института государственного управления – ROI, словарь Р. Бояциса, а также словарь компетенций, предложенный Л. Спенсером в «модели эффективной работы», или список факторов компетенций Management Charter Initiative – MCI).

Компетенция может быть общей и с точки зрения организации – ее можно применять ко всем работникам данной организации – корпоративные (ключевые) компетенции. Корпоративные компетенции следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как стратегия, кодекс корпоративной этики и т. д.

Согласно ФГОС ВО [80; 105] третьего поколения, *компетенция* – это способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области.

Таким образом, мы определили, что понятия «компетенция» и «компетентность» могут:

– быть синонимичными (приверженцы данного подхода – А. Шнайдер, Х. Эбелинг, Р. Боам, П. Спэрроу, К. Хэндри, Б. Смит и др.);

– определять разные объекты (приверженцы данного подхода – С. Уиддет и С. Холлифорд, И.А. Зимняя, Л. Дулей, Дж. Бергоин и др.).

Использование, например, одного из понятий как единого и комплексного затруднительно. Например, определение компетентности, данное Л. Дулей, де-

монстрирует этот тавтологический феномен: «Competency-based behavioural anchors are defined as performance capabilities needed to demonstrate knowledge, skill and ability (competency) acquisition» [200, с. 13].

В то же время из приведенного анализа следует, что существует два объекта применения компетенций: компетенции, которыми обладает человек, и компетенции, которые нужны для успешного выполнения определенных функциональных действий. Многие ученые в своих исследованиях отражали именно этот аспект, пытаясь описать оба объекта либо применительно к одному понятию, либо используя оба понятия. Так, в ряде публикаций модель компетенций в различных научных трудах определяется как полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. Очевидно, что набор компетенций для выбора является общим для обоих объектов, а варианты выбора различны.

Кроме того, важно отметить, что все теории в рамках компетентностного подхода рассматривают в качестве объекта личность, человека. Иными словами, модель компетенций рассматривается применительно к личности.

Проведенный анализ показывает, что в научной литературе нет достаточной методологии, позволяющей говорить о системном применении компетентностного подхода в управлении персоналом или управлении компетентностью в организации. Отдельные труды посвящены только описанию объекта управления – компетентности, системное представление об объекте, но не анализируется субъект управления компетентностью и системный метод управления, либо анализируется системный метод без системного представления об объекте. Так в теории Спенсера и Спенсера предлагаемые инструменты не учитывают всю совокупность субъектов системы, а справочник компетенций не является системным представлением об объекте – компетенциях, так как описывает лишь часть объекта. По методологии А.Я. Кибанова и Е.А. Митрофановой дается наиболее полное описание системного метода управления компетентностью, при этом предлагаются не все подсистемы управления персоналом, что также ограничивает подход. Развивает идею распространения компетентностного подхода на большинство подсистем

управления персоналом О.Л. Чуланова. В своем исследовании она также приходит к заключению о необходимости выработки инструментария, связывающего между собой процессы управления персоналом на основе компетентностной модели [145]. В методологии формирования федеральных государственных образовательных стандартов также отсутствуют все элементы субъекта управления компетенциями и системный метод управления ими в контексте субъекта управления отличного от образовательного учреждения. В профессиональных стандартах заложены три элемента системности применения компетентностного подхода, но отсутствует системный метод управления компетентностью.

Чтобы обеспечить системность применения и, как следствие, эффективность управления организацией нами предлагается разделить объекты применительно к употреблению понятий «компетентность» и «компетенция», нам представляется важным ввести понятие «модель компетенций по должности». На наш взгляд, если рассматривать построение модели компетенций только через анализ успешного поведения и проявления компетенций сотрудниками в рамках выполняемой функции, то формируется лишь один из множества вариантов профилей модели компетенций, т.е. в данном случае используется метод индукции. Введение понятия «модель компетенций по должности» позволяет уйти от частных случаев и использовать метод дедукции, сформировав таким образом универсальные модели компетенций, которые возможно применять в рамках отрасли в целом и даже между отраслями. Модель компетенций по должности наглядно демонстрирует взаимосвязь и взаимозависимость компетентностного, программно-целевого, процессного и функционального подходов. В случае разработки модели компетенций, основанной на личностных проявлениях поведенческих моделей, мы упускаем цель организации, функцию и процесс и можем задать заведомо ошибочную модель. Однако при формировании модели компетенций по должности входом для данного процесса выступает анализ функциональности должности и процессов, в рамках которых данная функциональность возникает с условиями целей организации. Иначе говоря, выстраивается цепочка, приведенная на рисунке 4.



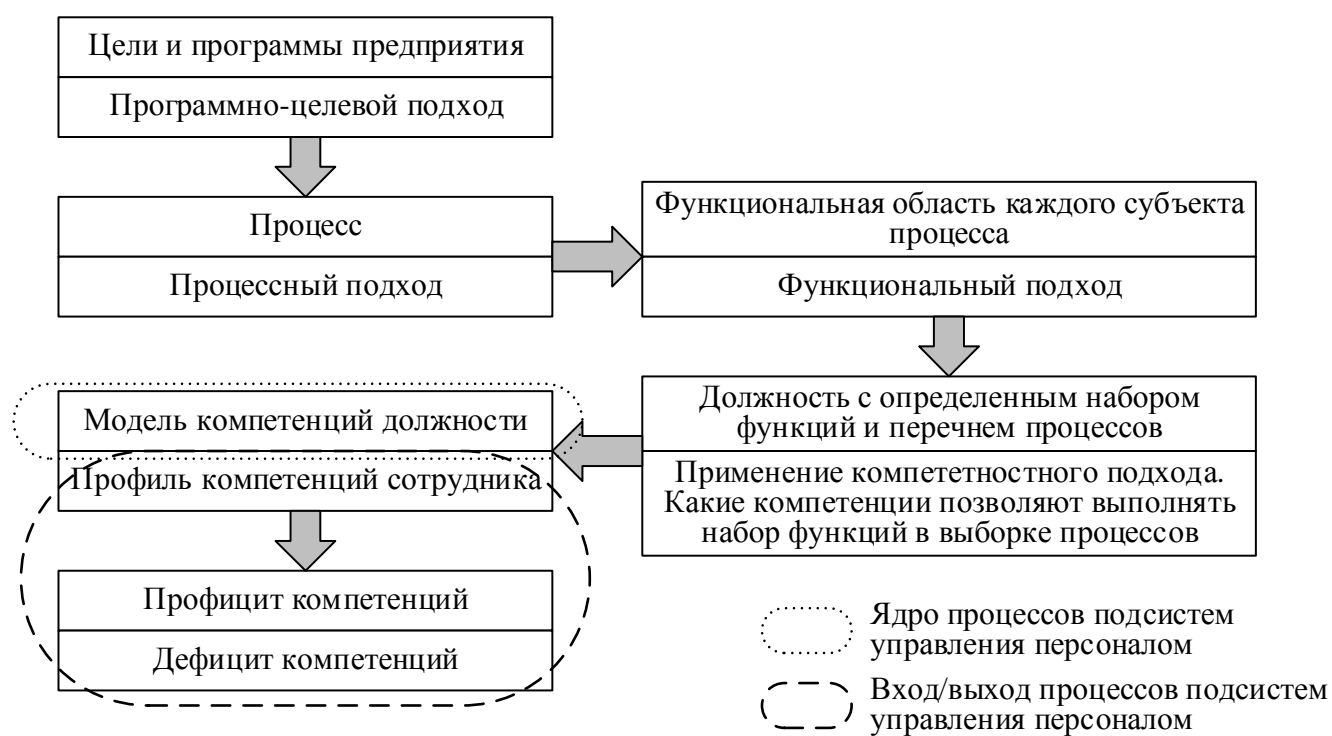


Рисунок 4 – Взаимосвязь понятий «модель компетенций по должности», «профиль компетенций персонала», «профицит и дефицит компетенций»<sup>1</sup>

Таким образом, модель компетенций по должности – это набор компетенций, наличие которых у исполнителя позволит ему успешно выполнять требуемые функции занимаемой должности. При этом должность – это установленная в определенном порядке первичная структурная единица штатного расписания той или иной организации, определяющая содержание и объем полномочий, функции, размер денежного содержания и место в иерархической структуре организации лица, ее замещающего. Основой для определения компетенций по должности является в данном контексте функциональная составляющая должности, которая отражается в перечислении трудовых действий. Данная взаимосвязь является ключевой при определении субъекта – компетенции в управлении персоналом и управлении компетентностью. Функция в данном контексте первична по отношению к субъекту.

Кроме того, данный подход позволяет создать ядро для формирования всех подсистем управления персоналом. Важно отметить, что должности в организа-

<sup>1</sup> Составлено автором.

ции могут быть сгруппированы по функциональному признаку. Мы предлагаем ввести понятие цепочки моделей компетенций по должностям одного функционального направления – совокупность должностей, объединенных одной функциональной областью и представляющая конечный функциональный процесс в организации. Это представляется важным для упрощения применения моделей как ядра подсистем управления персоналом, о чем мы будем говорить во второй главе диссертационной работы. Для большинства подсистем основным входом станет сравнение модели компетенций по должности и профиля компетенций персонала. Профиль компетенций персонала в данном контексте – это набор всех имеющихся компетенций у человека по основным блокам компетенций модели компетенций по должности. Сравнение позволяет выявить дефицит и профицит компетенций. Автором предлагается ввести следующие понятия в организационный менеджмент.

Профицит компетенций у персонала – уровень компетенций сотрудника, превосходящий требуемый уровень компетенций для успешного выполнения функций по должности, являющиеся потенциалом развития сотрудника в организации и организационным потенциалом.

Дефицит компетенций у персонала – уровень компетенций, которые являются обязательными для успешного выполнения функций по должности, у сотрудника ниже требуемого, либо отсутствие таких компетенций, что является областью развития для сотрудника и организационным риском.

В зависимости от результатов сравнения формируется потребность в применении тех или иных процессов подсистем управления персоналом в организации.

Таким образом, предлагается проводить регулярное сравнение моделей компетенций по должности и профиля компетенций сотрудника, выявлять несоответствие и приводить работу с персоналом в такую систему, при которой постоянно достигается требуемое соответствие.

В данном контексте системное применение компетентностного подхода в управлении персоналом в аспектах понятия системности выгладит следующим образом:

1. Первый аспект системного применения в управлении компетентностью – это соответствие фактических компетенций персонала и компетенций, которые являются необходимыми для успешного выполнения функциональных обязанностей по должности. В данном случае компетентность. Таким образом, управление объектом (компетентностью) происходит в двух плоскостях, с одной стороны организация управляет целевой потребностью в компетенциях, основываясь на функциональном, процессном и целевом подходах в условиях изменчивости внешних факторов системы (организации), то есть обладает инструментом, при котором она может изменять целевую потребность в зависимости от условий среды. С другой стороны, организация контролирует фактическую компетентность человеческого ресурса, основываясь на сравнении с целевой потребностью.

2. Второй аспект – это системное представление об объекте управления. Этот аспект обеспечивается комплексным формированием системы компетенций. Система компетенций формируется через синергию различных подходов в управлении персоналом, не исключая возможные элементы системы, как, например, в подходах Л. Спенсера и С. Спенсера, А.Я. Кибанова и Е.А. Митрофановой. Функциональный подход определяет набор профессиональных компетенций. Процессный подход расширяет набор профессиональных компетенций и дополняет набор управленческими компетенциями. Проведенный анализ теорий менеджмента является основой для дополнения системы компетенций личностными компетенциями, а также расширения управленческих компетенций. Система компетенций предполагает универсальность набора компетенций для всех уровней должностей в организации и всех функциональных направлений. Это становится причиной объединения большинства теорий, описывающих системное представление объекта в единую систему компетенций. Это также становится основой для четвертого аспекта системности.

3. Третий аспект – система субъектов управления компетентностью. В данном контексте система элементов состоит из: совокупности менеджмента организации, работников, службы персонала, собственника. Учет всех перечисленных субъектов позволяет достичь системного метода управления компетентностью.

4. Системный метод управления компетентностью при таком подходе обеспечивается взаимосвязанностью алгоритмов формирования подсистем управления персоналом на основе объекта управления и алгоритмизированного формирования моделей компетенций по должности. Это достигается этапностью в работе с компетентностью. Основными этапами становятся следующие:

- этап формирования системного представления об объекте управления – компетентности;
- этап формирования методики разработки модели компетенций по должности с учетом субъектов управления и объектов управления компетентностью;
- этап формирования подсистем управления персоналом и алгоритмов процессов;
- этап внедрения разработанной методики и алгоритмов;
- этап поддержания функционирования системы управления персоналом на основе системного применения компетентностного подхода.

Такой контекст системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом организации корпоративного типа позволяет достичь основных свойств системности, описанных в разделе 1.1 диссертации, для организации как системы. Таким образом, предложенная систематизация теорий менеджмента и ввод новых понятий позволяют в теоретическом плане уточнить основные элементы компетентностного подхода применительно к управлению персоналом как области знаний, расширить область применения компетентностного подхода; в практической деятельности – сформировать простые алгоритмы формирования подсистем управления персоналом для любой организации и обеспечить системность применения компетентностного подхода, что влияет на эффективность организации в целом и позволяет достичь синергии подходов в менеджменте, достигать развития функциональной области менеджмента – управления персоналом, в том числе в концептуальном плане.

Основные методические аспекты системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом будут рассмотрены во второй главе диссертационной работы.

1. В трудах российских и зарубежных ученых понятия «компетенция» и «компетентность», «модель компетенций», «компетентностный подход в управлении персоналом» имеют многоаспектные трактовки. Одни авторы понимают под компетенциями успешное поведение человека, другие – набор действий, которые может демонстрировать человек, третьи – личностные установки, четвертые – знания. Тем не менее, большинство ученых рассматривают компетенции и компетентность только применительно к человеку. Российские ученые чаще рассматривают компетенции в аспекте образовательной деятельности, американские ученые – в аспекте профессиональной деятельности, применительно к успешным моделям поведения. При этом основой для формирования процессов управления персоналом становится модель успешного поведения совокупной выборки индивидуумов. Важно отметить, что ученые выделяют цель применения компетентностного подхода как повышение эффективности труда.

2. Анализ научных трудов демонстрирует отсутствие систематизации разнонаправленных теорий менеджмента в достаточном объеме в рамках одного источника. Таким образом осуществить выбор теорий менеджмента к применению в той или иной управленческой ситуации или в том или ином аспекте системы управления организацией представляется сложно теоретико-практической задачей. Второй аспект, который добавляет неопределенность в использовании теоретических аспектов менеджмента на практике, заключается в том, что каждое функционально-смысловое направление менеджмента углубляется через развитие его теоретических аспектов и формирует множество теорий второго уровня. Так, например, рассматривая такое направление менеджмента как управление персоналом, мы можем наблюдать значительное количество подходов в управлении персоналом, в зависимости от применения которых будет существенным образом меняться образ системы управления организацией в целом.

3. Существующие теории создают ограничения для применения компетентностного подхода в организациях корпоративного типа системно без ввода новых понятий и сравнения систематизированных теорий менеджмента с основными подходами в управлении персоналом.

4. Причины ограничений в том числе кроются в отсутствии методического инструментария, определяющего все аспекты системности в контексте применения компетентностного подхода в управлении персоналом. Для обеспечения системности применения требуется формирование системного представления о компетентности в организации – общего перечня компетенций, включающего в себя как личностные компетенции, формирующие модели поведения, так и профессиональные, формирующие знания, навыки и профессиональные действия. Кроме того, необходимо разграничить взаимосвязанные субъекты управления компетентностью. Взаимосвязанными элементами системы становятся модель компетенций по должности и профиль компетенций сотрудника. Выходы процесса регулярного сравнения двух элементов системы становятся входами для процессов подсистем управления персоналом.

5. Отсутствие методического инструментария формирования моделей компетенций по должности для крупной организации в системном применении не позволяет руководителям сохранять и преумножать компетенции, повышать эффективность работы персонала за счет реализации компетентностного потенциала в полном объеме, своевременно изменять организацию через синхронизацию компетентностного состояния основного ресурса – персонала, являющегося основой любой трансформации. Зачастую внедрение компетентностного подхода происходит ситуативно либо выборочно (несистемно) и не приводит к желаемому эффекту достижения уникальности системы – организации.

6. В отечественной и зарубежной научной литературе опубликовано множество трудов по вопросам определения, измерения компетенций разных групп применительно к человеку. Однако автору диссертационного исследования не удалось найти методические положения и пошаговые алгоритмы формирования процессов управления персоналом на основе моделей компетенций. В связи

с этим развитие теоретико-методологических положений по системному применению компетентностного подхода при формировании подсистем управления персоналом в условиях организаций корпоративного типа является актуальной научно-практической задачей. Необходимость разработки инструментария по применению компетентностного подхода при формировании подсистем управления персоналом для повышения производительности труда и сохранения компетенций обусловили постановку следующих задач:

а) развить теоретико-методические положения применения компетентностного подхода в управлении персоналом применительно к организациям корпоративного типа:

– расширить сферу применения компетентностного подхода на основе систематизации теорий менеджмента;

– провести анализ применимости компетентностного подхода при выборе различных теорий менеджмента через классификацию теорий;

– разделить понятия «модель компетенций по должности», «профиль компетенций сотрудника»;

– ввести понятия «сравнение модели компетенций по должности и профиля компетенций сотрудника», «профицит компетенций у персонала», «дефицит компетенций у персонала»;

б) разработать и апробировать на практике методику формирования модели компетенций по должности организации корпоративного типа;

в) разработать и апробировать на практике алгоритмы по формированию подсистем управления персоналом на основании модели компетенций по должности организации корпоративного типа;

г) доказать эффективность системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом в организациях корпоративного типа.

Их взаимосвязь представлена в схеме диссертационного исследования по повышению эффективности системы управления персоналом организаций корпоративного типа на рисунке 5.



Рисунок 5 – Структурно-логическая схема диссертационного исследования<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором.



## 2 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМНОГО ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА

### 2.1 Анализ существующих методик формирования моделей компетенций в управлении персоналом

Существует несколько научно обоснованных методик формирования и применения в практике управления персоналом компетентностных моделей. Все они имеют разные подходы к классификации компетенций, их описанию, последовательности шагов по формированию модели и принципам применения в процессах управления персоналом. При этом практика применения компетентностного подхода такова, что в чистом виде данные методики не применяются в той или иной организации. Мы рассмотрим некоторые из них, которые являются, на наш взгляд, наиболее целостными.

Начнем описание с методики применения компетентностного подхода по трудам Л. Спенсера и С. Спенсера [121]. Эта методика не является первой научной методикой по применению компетентностного подхода, но она обобщает опыт предыдущих исследований (Д. Мак-Клелланд, Р. Бояцис), совершенствует и развивает их подходы и, по нашему мнению, является наиболее полной, поэтому заслуживает пристального рассмотрения.

Из определения компетенции как базового качества индивидуума, имеющего *причинное отношение к эффективному и (или) наилучшему на основе критериев исполнению* в работе или в других ситуациях, можно сделать два вывода. Прежде всего, базовое качество означает, что данное качество является устойчивой частью человеческой личности, сложно изменяемой; оно определяет типовое поведение человека в схожих ситуациях. Значит, при выявлении базовых качеств можно предопределить поведение человека, в том числе на работе.

Л. Спенсер и С. Спенсер выделяют пять базовых групп качеств, каждая из которых включает в себя несколько элементов.

Каждое качество из словаря компетенций описывается через оценочную шкалу, логика которой строится по принципу отражения индикативных признаков той или иной оценки. Иными словами, из описания оценки вытекает модель поведения, присущая этой оценке.

Первая группа базовых качеств – мотивы. Это то, о чем человек думает, что он хочет, что является причиной каждого его действия. Мотивы следует четко отделять от стимулов – внешних факторов, воздействующих на поведение человека. Мотив направляет поведение человека, в том числе на работе. Мотивы поведения и их виды мы рассматривали в ходе систематизации теорий менеджмента и анализа подходов к управлению персоналом применительно к теориям менеджмента в первом параграфе диссертационного исследования. Эти теории находят свое отражение и при выделении компетенции данного блока. Это и мотив достижений, и принадлежности к группе, и власти.

Вторая группа базовых качеств – психофизиологические особенности. Это физиологические характеристики, присущие человеку и определяющие его поведение в ситуациях, требующих психофизиологических способностей. Это быстрота реакции, зрение, слух, переключаемость внимания, тип нервной системы и многое другое.

К третьей группе относится Я-концепция, установки, ценности личности, стереотипы поведения, культурные особенности и др. Это представление человека о самом себе, которое во многом определяет модели поведения на работе. Отметим, что это та область, которая наиболее тяжело изменяется через внешнее воздействие.

Четвертая группа представляет собой блок знаний или информации, которой обладает человек (знания по профессиональным, общим, культурным и другим областям).

К пятой группе относятся навыки или умения человека что-либо делать, будь то физическая функция или действие умственного характера.

Пять групп формируют блоки компетенций: поверхностные, срединные и глубинные компетенции (таблица 6).

Таблица 6 – Распределение групп качеств по блокам компетенций<sup>1</sup>

Поверхностные компетенции	Срединные компетенции	Глубинные компетенции
Знания. Навыки	Я-концепция	Мотивы. Психофизиологические особенности
Легко развить, легко оценить	Можно развить, достаточно сложно оценить, высокие трудозатраты	Очень сложно изменить или развить. Существуют методики оценки

Поверхностные компетенции (знания и навыки) относительно просто развить.

Глубинные компетенции (мотивы и свойства), лежащие в основе айсберга личности, оценить и развить труднее; рентабельнее *отбирать* людей по наличию этих характеристик.

Компетенции на основе Я-концепции лежат где-то посередине. Установки и ценности, такие как уверенность в себе, можно изменить при помощи тренингов, психотерапии и других способов, но это потребует больших усилий.

При этом в уровнях компетенций не выделяются знания и навыки, квалификационно подтверждаемые компетенции, определенные уровнем образования. Хотя квалификационный уровень является подтверждением уровня развития компетенций по квалификации и может раскладываться на компетенции.

По описываемой методологии выделяется 21 компетенция на основе пяти базовых компетенций. Каждая компетенция имеет оценочную шкалу, которая содержит описание поведенческих индикаторов, соответствующих тому или иному уровню оценки компетенции.

На основе типовых компетенций формируются модели компетенций по основным профессиональным направлениям деятельности. Данные модели сформированы

<sup>1</sup> Составлено автором на основе [121].

рованы на основании исследовательского опыта многих компаний из разных стран. Обобщению подлежали успешные поведенческие модели.

Основной идеей данной методологии является то, что модель компетенций формируется не по всем пяти базовым качествам, а только по средним и глубинным. При этом уровень проявления компетенции из выбранных к описанию формируется исходя из ориентира на максимальное достижение результата в описываемой сфере деятельности. Это, на наш взгляд, может формировать избыточные требования. Модель основана на достижении сверхрезультатов.

На основе данной методологии описаны модели компетенций по следующим видам работ: технические/профессиональные, социальное обслуживание, предпринимательская деятельность, продажи/маркетинг/торговля и работа менеджеров в промышленности, правительстве, военной сфере, здравоохранении, образовании и религиозных организациях.

Методология предполагает уточнение индикативных шкал для каждой организации, а также возможность их изменения. Внедрение данной методологии в организации корпоративного типа должно сопровождаться внутренним эмпирическим исследованием по определению базовых (в методике их описано 21) и уникальных компетенций, которых существует множество и которые должны быть определены в соответствии с условиями конкретной организации самостоятельно не в системе общей методологии. Таким образом, перед применением данной методологии необходима ее существенная переработка и доработка в соответствии с потребностями организации. При этом базовые компетенции не описывают знания и навыки профессиональной направленности, а отражают поведенческие модели, основанные на определенном наборе компетенций. Такой подход изначально закладывает условия применения компетентностного подхода только при оценке и отборе или в процессах, зависящих от результатов этой оценки. В данном контексте нет системного понимания субъекта, не закладываются системные аспекты управления компетентностью на уровне организации и собственно организацией через них.

Перечислим 21 базовую компетенцию по данной методике:

## 1) достижение и действие:

- ориентация на достижение;
- забота о порядке, качестве и аккуратности;
- инициатива;
- поиск информации;

## 2) помощь и обслуживание других:

- межличностное понимание;
- ориентация на обслуживание клиента;

## 3) воздействие и оказание влияния:

- понимание компании;
- построение отношений;

## 4) менеджерские компетенции:

- развитие других;
- директивность, ассертивность и применение должностных полномочий;
- командная работа и сотрудничество;
- командное лидерство;

## 5) когнитивные компетенции:

- аналитическое мышление;
- концептуальное мышление;
- техническая/профессиональная/менеджерская экспертиза;

## 6) личная эффективность:

- самоконтроль;
- уверенность в себе;
- гибкость;
- преданность компании.

Разработка модели компетенций осуществляется по методологии одним из трех способов:

- проектирование классического исследования при помощи критериальных выборок;
- проектирование короткого исследования при помощи панели экспертов;

– изучение одной (порученной в данный момент или будущей) работы при условии недостаточного количества работников, для того чтобы получить выборку лучшего и среднего исполнения.

Каждый способ предполагает последовательность действий по формированию модели компетенции. При этом анализируются примеры поведения лучших и средних исполнителей в конкретно взятой организации и на основании выборки формируется целевое значение компетенции. Оценке подлежат только имеющиеся модели поведения в компании. Плюсы такого подхода – увязка с принятыми в компании корпоративными моделями поведения, особенностями корпоративной культуры; минусы же заключаются в том, что «потолок» определен самими успешными представителями функций, работающими в организации по поощряемым моделям поведения, и нет возможности изменения данного опыта, так как опыт «цементируется» в модели компетенций.

Типовой алгоритм разработки модели компетенций по данной методологии выглядит следующим образом.

1. Определение критериев эффективности исполнения.
2. Определение критериальной выборки.
3. Сбор данных.
4. Анализ данных и разработка модели компетенций.
5. Валидизация модели компетенций.
6. Подготовка приложений модели компетенций.

Оценка производится без анализа набора функций каждой должности и учета организационного построения деятельности организации.

Приведем пример разработанной обобщенной модели для технических специалистов любой отрасли по методике Л. Спенсера и С. Спенсера (рисунок 6).

При этом к каждой компетенции устанавливается шкала оценки из общего словаря компетенций Л. Спенсера и С. Спенсера опять же по принципу лучшего исполнителя в среднем по направлению деятельности.

Предлагается следующее использование модели компетенций по методике Л. Спенсера и С. Спенсера в процессах управления персоналом в организации:

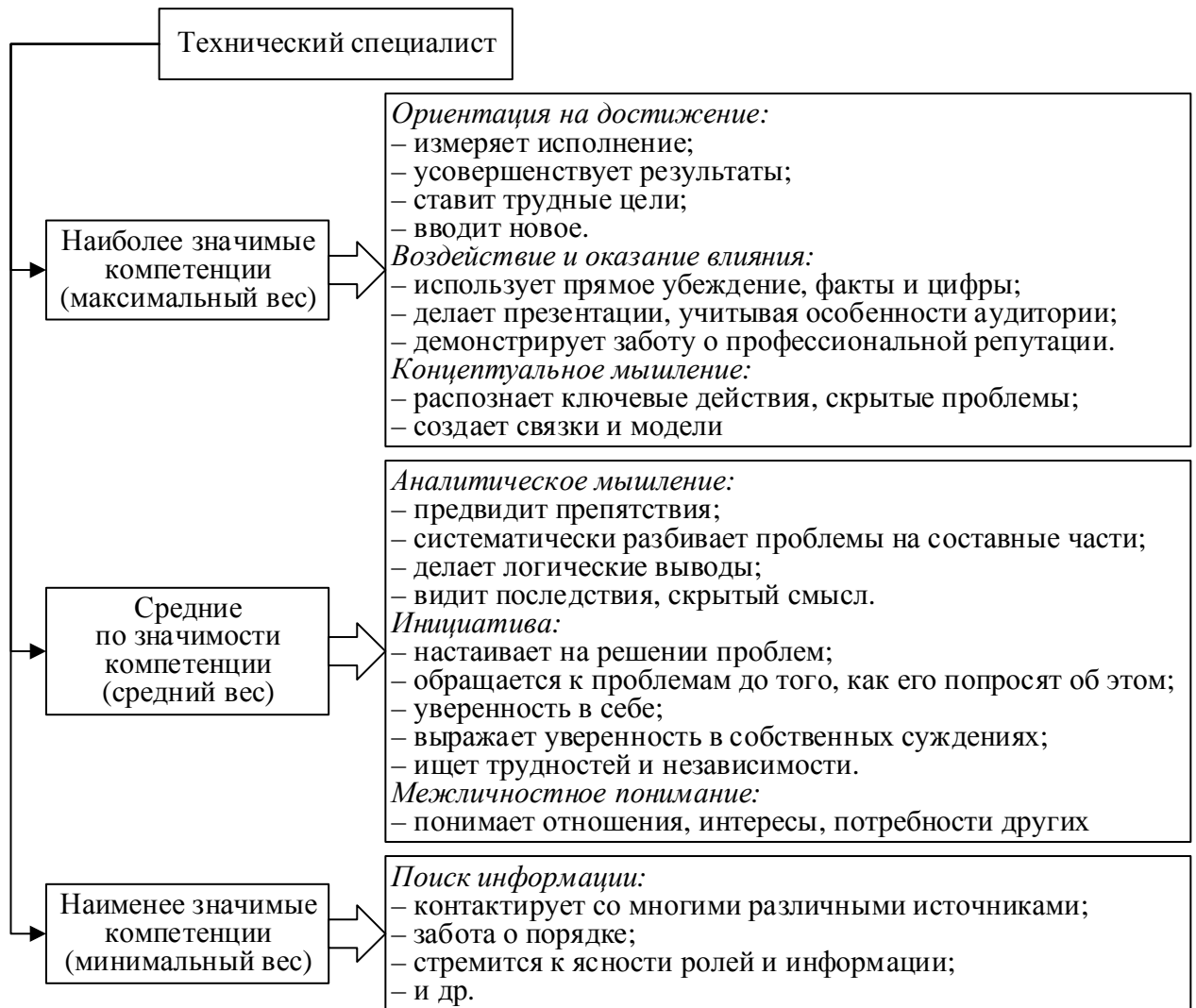


Рисунок 6 – Обобщенная модель компетенций для технических специалистов<sup>1</sup>

1. Модель компетенций применяется при отборе как основной эталон для оценки кандидатов. Принцип, заложенный методологией: чем большее соответствие компетенциям наблюдается у кандидата, тем более кандидат рекомендован к приему. При этом модель компетенций полностью исключает описание прямых знаний и навыков по профессиональным направлениям деятельности и квалификационных требований к должности.

2. Применение модели компетенций в системе управления эффективностью организации. Включение в показатели эффективности работы сотрудника – моде-

<sup>1</sup> Составлено автором на основе [121].

ли поведения в соответствии с определенной моделью поведения. Как правило, не более 10% целей.

3. Управленческий резерв, планирование замещений по ключевым позициям. Модель компетенций должности является основой для выбора наиболее подходящего резервиста в результате оценки по компетенциям.

4. Обучение на основе модели компетенции. Обучение сотрудников организуется в соответствии с моделями компетенций по любой компетенции, в том числе сложно корректируемой.

5. Доплата на основе компетенций. Система надбавок за компетенции выше требуемых по должности.

Методика Л. Спенсера и С. Спенсера применяется во многих крупных американских организациях. Данная методика в случае применения в оригинальном виде не позволяет повысить эффективность одной из подсистем управления организаций – управление персоналом, так как ее применение не обладает признаками системности, а значит, не приводит подсистему в новое, уникальное состояние. В данном случае предполагается решение локальных задач на уровне управления персоналом. В чистом виде применение методики в российских организациях при анализе литературы не обнаружено, в том числе по организациям таких отраслей, как металлургическое производство, машиностроение, нефтегазовая промышленность. Кроме того, анализ нескольких организаций металлургической отрасли США также выявил отсутствие системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом в соответствии с методологией Л. Спенсера и С. Спенсера.

Адаптация данной теории к российской действительности произведена Е.А. Митрофановой, В.Г. Коноваловой, О.Л. Беловой под руководством профессора А.Я. Кибанова [47]. Методика применения компетентностного подхода для управления персоналом в организации приведена далее.

Основное отличие от модели Л. Спенсера и С. Спенсера заключается в том, что авторы не предлагают использовать единый словарь компетенций, при этом ориентируя пользователей на весь имеющийся объем словарей компетенций, са-



мостоятельный выбор структуры компетенций в соответствии со стратегическими целями организации., а также выбор эталонного образа для формирования модели компетенций по усмотрению разработчика как среднего уровня, так и уровня максимального потенциала. Основные же шаги по разработке модели компетенций выделяются авторами аналогично предложенной модели Л. Спенсера и С. Спенсера, при этом вносятся некоторые коррективы и упрощения.

Укрупненно предлагаемая схема разработки модели компетенций выглядит следующим образом.

1. Планирование проекта.
2. Реализация проекта, состоящая из следующих шагов:
  - создание команды для сбора и анализа информации;
  - выбор метода сбора и анализа информации;
  - сбор информации;
  - подготовка информации для анализа;
  - анализ информации;
  - проектирование модели компетенций;
  - проверка валидности модели компетенций.
3. Проверка и завершение модели компетенций.
4. Запуск модели компетенций в работу.

При этом авторы допускают вариативность выполнения второго этапа и приводят примеры организаций, применивших разные методы. На наш взгляд, такая методология требует глубокого погружения исполнителей в различные источники, описывающие компетенции, и усложняет процесс практического применения с положительным результатом.

Область применения модели компетенций, описанная в рамках данной методологии, включает в себя следующие подсистемы организации работы с персоналом:

1. Отбор персонала.
2. Обучение персонала.

3. Система стимулирования персонала на основе компетентностного подхода (100%).

Подходы к формированию модели компетенций предлагали в своих исследованиях такие ученые, как О.Л. Чуланова (управление персоналом на основе модели компетенций [145]), Н.В. Калюжная [43], которая также пыталась адаптировать модель компетенций Л. Спенсера и С. Спенсера к применению в условиях организаций в России. Основа ее подхода – наблюдение за существующими моделями поведения сотрудников, определение ключевых для организации. При этом рассматривается ограниченный набор компетенций и не рассматривается аспект алгоритма применения такой модели. Е.А. Киселева рассматривала отдельные подсистемы управления персоналом применительно к процессу оценки компетенций [51]. Е.Н. Ковтун, О.В. Колбина рассматривали проблему оценки сформированности компетенций. При этом за базу брался различный подход в определении оцениваемых компетенций или условно модели: в одном случае это федеральный государственный образовательный стандарт, в другом – модель компетенций по методологии WorldSkills [52; 53]. Ю.Н. Арсеньев также предпринимал попытки адаптации зарубежного опыта в условиях деятельности российских организаций, расширяя аспект управления компетентностью с уровня организации до уровня личности [5]. А.В. Куделина, З.Х. Мифтахетдинова, А.Н. Чесноков, З. Скоркова, С. Тэнг и ряд других авторов предлагали модели компетенций должностей, разработанные по отраслевому признаку или функциональному: например, в системе здравоохранения, муниципальных органах власти и других направлениях. Основной принцип таких разработок – эмпирический, на основании выводов рабочей группы, что затрудняет системное применение такого опыта в организациях корпоративного типа различных отраслей [59; 73; 141; 194; 196]. А.С. Семенов в своих исследованиях рассматривал аспект нормативного регулирования применения компетентностного подхода в управлении персоналом, тем самым затрагивая один из аспектов системности как фактор обеспечивающий результативность применения подхода [116]. Ряд исследователей, таких как В.В. Богланов, Е.С. Баев, К.Ф. Гусин, О.С. Корнева М.В. Чиханов, Е.В. Чанкова,

А. Хуторский, А. Ансар, пришли к заключению о необходимости развивать теоретико-методологические подходы применительно к отдельным компетенциям, выделяя их базовыми для отдельных профессиональных областей, не формируя при этом систему [6; 10; 25; 56; 139; 140; 142; 155]. В свою очередь, Э.Ф. Зеер и другие представители психологии труда рассматривали аспект формирования компетенций через взаимодействие индивидуального, личностного и профессионального развития человека [38].

Кроме того, методика разработки модели компетенций определена в нормативных документах, регулирующих разработку федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) [80; 105]. Таким образом, система подготовки в своей основе также содержит компетентностный подход. Разберем основные положения этой методики. Важно отметить, что методика разработки образовательных стандартов базируется на профессиональных стандартах по направлению функциональной деятельности. Непосредственно в методологии разработки профессионального стандарта термин «компетенция» или «компетентность» не используется, применяется термин «квалификация», а также термины «навыки» и «умения», являющиеся структурными компонентами компетенций в научном плане. Уровни квалификации для целей профессионального стандарта во многом включают в себя структурные элементы понятия «компетенция» и полностью сформированы на компетентностном и функциональном подходах. Таким образом, федеральный образовательный стандарт разрабатывает модель компетенций для квалификационного образовательного уровня на основе описанных трудовых действий, навыков и знаний профессионального стандарта, используя метод индукции [24; 78; 79; 81].

В рамках данной методики разработки ФГОС определяется структура компетенции, которая включает три компонента:

- знаниевый (знание академической области, способность знать и понимать);
- ценностный (ценностные ориентации личности и мотивация к решению профессиональных задач);

– деятельностный (практическое и оперативное применение знаний к конкретной ситуации).

Компетентностная модель представляет собой набор компетенций, которыми должен обладать выпускник после завершения общей образовательной программы с точки зрения единого видения такой модели между работодателем и образовательной организацией. Кроме того, основой для формирования модели компетенций является профессиональный стандарт каждой трудовой функции. В этом плане можно заключить, что данная методология основывается в том числе на принципах функционального подхода управления персоналом.

В соответствии с методологией формирования ФГОС компетенции делятся на общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные.

*Общекультурная компетенция (ОК)* есть способность успешно действовать при решении задач, общих для многих видов профессиональной деятельности. Сложность оценки общекультурных компетенций заключается в том, что степень их сформированности является результатом освоения целостной образовательной программы.

В качестве примера общекультурных компетенций можно привести:

– способность использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции (ОК-1);

– способность анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции (ОК-2);

– способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);

– способность к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия (ОК-4).

*Общепрофессиональная компетенция (ОПК)* означает способность успешно действовать при решении задач, которые свойственны данному направлению профессиональной деятельности.

В качестве примера можно привести:

– владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);

– способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);

– способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

*Профессиональная компетенция (ПК)* – способность успешно действовать при выполнении задания, решении задачи в конкретной профессиональной деятельности.

В качестве примера профессиональных компетенций можно привести:

– владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);

– владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде (ПК-2).

Уровни освоения компетенций по каждому реализуемому профилю подготовки определяются видами профессиональной деятельности (основной, неосновной) и видом компетенций. Для каждого вида профессиональной деятельности установлены уровни освоения компетенций: пороговый, базовый и повышенный.

Для описания компетенции используется паспорт (карта) компетенции, т.е. обоснованная совокупность нормативов государственного стандарта и вузовских требований к уровню сформированности компетенции по окончании освоения образовательной программы. Он включает в себя [80; 105]:

- конкретизацию федеральных требований с учетом региональной и вузовской специфики;
- уточнение формулировки компетенций в соответствии с реализуемым профилем или программой подготовки;
- разъяснение или упрощение формулировки компетенций;
- структурирование компетенции на уровни, показатели и дескрипторы.

Таким образом, в данной методологии отсутствует общий список возможных компетенций. Как следствие, каждый стандарт может существенно отличаться по модели компетенций в зависимости от его разработчика и представителей работодателя, привлеченного к данной разработке. В ходе изучения различных стандартов нами были обнаружены расхождения и по количеству компетенций каждого структурного элемента, и по подходам к их формулированию. Эти факторы не позволяют использовать данную методику в организациях корпоративного типа при разработке внутренней модели компетенций и построении процессов управления персоналом на ее основе для всей совокупности функций и должностей на их основе..

В пользу необходимости развития и расширения методического инструментария компетентностного подхода говорят результаты исследования по применимости данного подхода российскими организациями корпоративного типа. Так, А.А. Бей и Е.Н. Бавыкина провели исследование по выявлению уровня использования компетентностного подхода в российских организациях в Алтайском крае [9]. В результате исследования, в котором приняли участие более 50 руководителей крупных и средних организаций, было выявлено, что компетентностный подход применяют 24% респондентов, при этом главной причиной низкого уровня применения подхода называется такой фактор, как сложность разработки оценочных показателей и компетентностных моделей (более 40%). По этой же причине многие руководители не начинают внедрение подхода, что указывает на отсутствие достаточного объема методического инструментария. По данным исследования, преобладающее большинство организаций Алтайского края используют компетентностный подход в процессе подбора персонала, небольшая доля прихо-

дится на процессы подсистемы управление развитием персонала (не более 18%), часть организаций пытаются применить элементы подхода в подсистеме управления мотивацией и стимулированием труда. Ни одна из рассмотренных в результате исследования организаций не использует подход во всех подсистемах управления персоналом, с системным представлением об объекте, с учетом системы субъектов. Сложность восприятия подхода также названа одной из причин его незначительного распространения. Сложность восприятия формируется из-за нехватки прозрачных методов, методик и инструментов формирования моделей компетенций и подсистем управления персоналом на их основе.

К схожим результатам пришли авторы О.Л. Чуланова и О.В. Дорошенко в 2013 году, исследуя организации Ханты-Мансийского автономного округа [143]. Они отметили, что в отдельных организациях компетентностный подход нашел широкое применение, таких как «Газпром», «Сбербанк», ряд компаний авиационной отрасли. Согласно открытым данным компетенции применяются во многих процессах подсистем управления персоналом, тем не менее эти компании применяют собственные методики и методологию, отличающуюся от описанных в научных публикациях. Аналогичное исследование проблематики формирования и последующего применения компетентностного подхода в управлении персоналом через использование моделей компетенций должности проводила Е.И. Кудрявцева [61].

Автором в 2013 году также было проведено исследование по применимости компетентностного подхода более чем в 20 организациях Группы ТМК, Группы Синара, аутсорсинговых предприятий ТНК ВР. Путем анкетирования и опроса [120] были получены результаты, подтверждающие, что каждая организация использовала в своей работе только выборочные элементы компетентностного подхода, а масштаб применения его в процессах управления персоналом существенно варьировался: от неприменения, применения только на уровне процесса подбора до применения в процессах подсистем управления развитием персонала, управления наймом и учетом персонала. Тем не менее такой опыт применения не обладал признаками системности и не позволял совершенствовать организацию как сис-

тему через управление компетентностью. Результаты исследования приведены в приложении В.

Основными причинами неприменения или низкого масштабирования подхода стали следующие причины:

- отсутствие методик и инструментов разработки моделей компетенций;
- отсутствие алгоритмов построения процессов и подсистем управления персоналом на основе моделей компетенций;
- небольшое количество экспертов на рынке с опытом реального внедрения подхода;
- низкая систематизация теорий менеджмента применительно к компетентностному подходу;
- многообразие интерпретаций в научной среде основных понятий компетентностного подхода, сложность анализа достоверности и эффективности отдельных подходов.

На основе анализа имеющегося опыта автором был сделан вывод, что эффективность такого использования невысока. Была выдвинута гипотеза, что только системное применение компетентностного подхода, основанного на программно-целевом, функциональном и процессном описании должностей, во всех подсистемах управления персоналом в организации может привести к высокой эффективности его применения. Отсутствие единого подхода к формированию справочников компетенций также формирует проблемное поле, которое сужает возможности системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом организации корпоративного типа. В связи с этим важной задачей становится разработка методики формирования унифицированного справочника компетенций как важного структурного элемента методики формирования модели компетенций по должности. В результате развития данной гипотезы были сформулированы предложения по системному применению компетентностного подхода в управлении персоналом организаций корпоративного типа, о чем повествует следующий раздел данной диссертационной работы.



## 2.2 Методика формирования модели компетенций по должности организации корпоративного типа

Сложность построения эффективной системы управления персоналом организации связана в первую очередь с тем, что организация представлена, как правило, множеством функций, процессов. Один сотрудник или группа сотрудников не могут быть компетентны во всем многообразии процессов и функций, что определяет необходимость сохранять и накапливать информационную базу по процессам и функциям, чтобы обеспечивать бесперебойное функционирование организации. Текучесть персонала и его оборачиваемость формируют дефицит компетенций персонала на уровне организации. Дефицит компетенций персонала также формируется в результате реализации процессов подбора и перемещения персонала. Наличие дефицита подразумевает низкую управляемость организацией как системой. Для формирования условий самоорганизующейся системы устранения дефицита необходим инструментарий, позволяющий обеспечить системное применение компетентностного подхода для управления персоналом через управления компетентностью. Только в этом случае организация сможет сохранить уровень системы, своевременно перестраиваться с учетом влияния внешней среды.

Кроме того, мы выдвинули гипотезу, что эффективное применение компетентностного подхода как базового в управлении персоналом возможно в случае, когда компетентностный подход применяется одновременно с программно-целевым, функциональным и процессным, а модель компетенций по должности системно используется во всех подсистемах управления персоналом как ядро основных процессов подсистем. Для обоснования данной гипотезы мы включили в диссертационное исследование производственные организации корпоративного типа с численностью работников более 1000 человек. Это означает, что система управления персоналом сосредоточена в рамках целого структурного подразделения, где владельцем каждой подсистемы будет либо отдельный сотрудник, либо отдельное структурное подразделение. Таким образом, важным условием среды

становится тот факт, что разрабатывать модель компетенций по должности может одно подразделение, а применять будут разные. При этом потребителями данной модели компетенций будут как сотрудники функциональных подразделений службы управления персоналом, так и другие подразделения и руководители предприятия. Следующее условие, которое нужно принимать во внимание, – то, что организация корпоративного типа имеет организационную структуру, закрепляющую распределение функций. Организация имеет стратегические цели и план развития, как следствие, предполагается наличие целевых моделей поведения персонала, а также корпоративных ценностей. Таким образом, модель компетенций по должности должна стать инструментом, который позволяет легко встраивать ее в любой процесс управления персоналом и достигать целевых значений по каждому процессу, а также должна обеспечивать гибкость и способность организации быстро изменяться в связи с изменением целевых задач, условий среды, сохраняя при этом целостность и признаки системы.

Выделим основные целевые ориентиры каждого подпроцесса системы управления персоналом. Это станет основанием и обоснованием для выбора методологического подхода к построению модели компетенций по должности. С точки зрения системы управления персоналом нам важно иметь персонал, способный, готовый выполнять поставленные перед ним задачи на требуемом уровне, причем выполнять их именно таким способом и образом, который необходим нам как организации. То есть мало понимать, что персонал знает и умеет выполнять функцию; важно, чтобы он ее выполнял и совершенствовал. Важно определить все функции, которые необходимо выполнять; понять, что для этого нужно знать и уметь; определить, при каких условиях персонал будет выполнять данные функции. Кроме того, важно понять, каким персоналом обладает организация, какой он несет в себе потенциал с точки зрения возможных к выполнению функций.

Таким образом, мы не должны определять модель компетенций по должности недвижимую во времени и строго определенную, нам необходимо формировать модель компетенций, которая может корректироваться исходя из потенциала работников предприятия. С одной стороны, модель компетенций по должности –

это ядро процессов, а с другой стороны, процессы и объект процессов (персонал) имеют возможность влиять на ядро процессов, т.е. на модель компетенций. При этом все процессы должны быть понятны и просты в исполнении, а применение модели компетенций по должности действительно является базой в каждом процессе. То есть мы говорим о динамической модели в отношении модели компетенций по должности. Управление персоналом на основе системного применения компетентностного подхода должно быть понятно в исполнении и не требовать особых компетенций для исполнителей, но при этом подсистемы управления персоналом должны быть взаимоувязаны, где один процесс является причиной, а второй – следствием результатов применения модели компетенций по должности. Кроме того, необходимо выстроить подпроцессы таким образом, чтобы исполнителю не требовалось проводить дополнительных изысканий, классификаций и поиска дополнительной информации к методике формирования модели компетенций по должности, чтобы эффективно реализовать все подсистемы управления персоналом.

Описанные условия предполагают разработку модели компетенций по должности, отличающейся от существующих, рассмотренных выше. Данные условия были выявлены с использованием метода опроса руководителей служб персонала крупных предприятий, а также метода анализа организационных структур исследуемых организаций и бизнес-процессов управления персоналом и основных производственных процессов.

Мы считаем, что за основу разработки методике модели компетенций по должности можно взять принципы научного подхода Л. Спенсера и С. Спенсера в части пяти базовых качеств, которые являются значимыми при формировании той или иной модели поведения на работе. При этом мы считаем необходимым в конечной модели компетенций по должности использовать все блоки базовых качеств, расширив описанную модель, по принципам, близким к предложенным в методике разработки ФГОС. Кроме того, по нашему мнению, подход должен быть дополнен в части принципов формирования набора компетенций для модели компетенций по должности через расширение списка объектов анализа. К лично-

сти сотрудника и его поведенческим моделям как к объекту анализа мы предлагаем добавить такой объект анализа, как должность в разрезе ее функциональной и процессной характеристик. Базовыми элементами для формирования модели являются не только базовые качества человека, успешного в рамках работы в данной должности, но и исполняемая функция и совокупность функций в рамках бизнес-процесса и системы бизнес-процессов в организации.

При этом принцип наибольшего потенциала и наилучшей практики подхода Л. Спенсера и С. Спенсера, на наш взгляд, ограничивает модель компетенций и не позволяет изменять организацию в зависимости от стратегических целей, стоящих перед ней, то есть ограничивает применение целевого подхода. Определение степени развития той или иной компетенции зависит от стратегических целей предприятия и общекорпоративных моделей, которые позволят этих целей достичь. Такие общекорпоративные модели могут в том числе изменять наилучшие из существующих практик, если мы стремимся достичь качественно другого уровня реализации той или иной функции или процесса.

Например, лучший продавец нашей организации, исходя из практики поведения, демонстрирует отсутствие компетенции клиентоориентированности, при этом другой набор компетенций позволяет ему добиться такого феноменального уровня продаж. Согласно модели Л. Спенсера и С. Спенсера, а также в соответствии с моделью Е.А. Митрофановой такое поведение при наличии выборки должно было бы стать модельным. Но если перед организацией стоит стратегическая задача – занять другую нишу продаж, другие рынки, где клиентоориентированность является ключевой моделью поведения, то такое поведение продавцов не может стать для нас модельным. В таком случае модель компетенций по должности на основании такого эмпирического поведения будет для нас неэффективной с точки зрения стратегических целей организации. Тот же пример можно было бы привести и в отношении управленцев. Известно, что большинство руководителей производственных организаций применяют авторитарный стиль управления, и чем он жестче, тем успешнее в рамках текущей корпоративной культуры является такой менеджер. Однако если мы хотим внедрять методологию бережливого производ-

ства на предприятии или другие современные теории менеджмента, то такой подход к управлению является фактором, тормозящим движение в сторону внедрений. Тогда, формируя модель компетенций на успешных практиках текущего состояния организации, мы не сможем внедрять новые методологии в будущем.

В итоге важным отличием от методики формирования модели компетенций Л. Спенсера и С. Спенсера в предлагаемой методике является тот факт, что мы не ориентируемся только на положительные поведенческие практики при установлении целевых компетенций и не формируем компетенции только на основе глубоких компетенций и компетенций Я-концепции.

Итак, подводя итог, определимся с факторами, которые являются основаниями для формирования модели компетенций по должности для организации корпоративного типа:

- 1) большое количество процессов и функций;
- 2) необходимость сохранять большое количество компетенций;
- 3) процесс управления персоналом разбит между многочисленными службами и требует единого ядра, которое может связать подсистемы между собой для достижения единого результата;
- 4) высокая оборачиваемость персонала;
- 5) жизненный цикл с частой сменой стратегических задач и необходимостью перестройки персонала для их достижения;
- 6) дефицит компетенций персонала организации;
- 7) дефицит центров хранения компетентности;
- 8) необходимость взаимосвязи разных компетентностей в рамках системы;
- 9) работа в условиях минимального выбора кандидатов;
- 10) работа в условиях длительного жизненного цикла работника в организации;
- 11) изменение ценностных и поведенческих ориентиров в организации без смены персонала;

12) персонал выступает, с одной стороны, как исполнитель (элемент) процесса и, с другой стороны, как фактор, являющийся основанием формирования или изменения процесса;

13) изменчивость среды и потребность организации как системы влиять на нее через изменение всех взаимосвязанных элементов (подсистем).

Перечислим основные требования к модели компетенций по должности, которые следуют из описанных выше факторов.

Во-первых, модель компетенций по должности должна стать ядром – основанием для построения всех подсистем управления персоналом. А значит, она должна содержать максимум информации по компетенциям с учетом процессов, трудовой функции и категории персонала.

Во-вторых, она должна иметь универсальный набор элементов, опираться на универсальный и актуальный справочник компетенций, описывающий каждую компетенцию, чтобы быть понятной для сотрудников любой функции. Такой справочник должен учитывать систему субъектов управления компетентностью и системность объекта – компетенции, а также систему управления организацией, в том числе программно-целевой и процессный подход в управлении и совокупность функций.

В-третьих, она должна исходить из реалий возможного выбора кандидатов, иначе говоря, учитывать фактор регулярности подбора, а значит, в первую очередь она должна быть минимальной и достаточной для обеспечения выполнения функции в нужном качестве.

В-четвертых, она должна регулярно пересматриваться, дополняться и актуализироваться по мере необходимости, чтобы быть актуальной, т.е. обладать признаками динамичной модели.

Таким образом, для решения поставленных задач нам необходим подход к формированию модели компетенций по должности, отличающийся от рассмотренных выше.

Методика формирования модели компетенций Л. Спенсера и С. Спенсера не решала проблему универсальности и наполненности модели компетенций для по-

строения всех подсистем управления персоналом, а также не учитывала факторы, которые характеризуют особенности функционирования крупной производственной структуры. Методика, лежащая в основе формирования ФГОС, не в полной мере отвечала на вопрос о наполненности модели компетенций, а также не имела универсальной структуры компетенций. При этом данная методика подтвердила эффективность и возможность формирования модели компетенций на основе компетентностного подхода в совокупности с функциональным.

Объединяя опыт, а также расширяя его применением программно-целевого и процессного подхода и дополняя набор компетенций, в особенности за счет описания базовых компетенций поверхностного уровня, что позволяет сохранять компетентность на уровне организации, переходим к описанию разработанной методики формирования модели компетенций по должности.

Основные элементы методики формирования модели компетенций по должности для организации корпоративного типа проиллюстрированы в общем виде на рисунке 7.

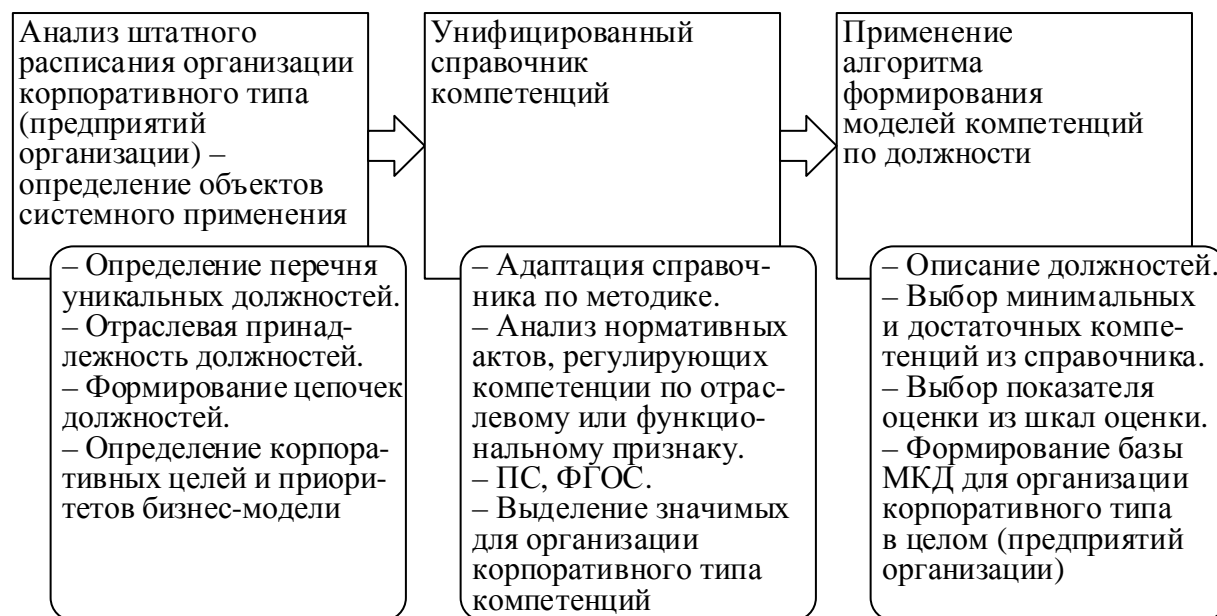


Рисунок 7 – Основные элементы методики формирования модели компетенций по должности<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором на основе исследования [90].

Основные положения методики заключаются в следующем.

1. Модель компетенций формируется для каждой уникальной должности в организации.

2. Для формирования модели компетенций используется унифицированная форма модели компетенций по должности и унифицированный справочник компетенций (рисунок 8, приложение В).

Унифицированный справочник компетенций			
Квалификации	Образование	Виды и уровни образования	ВО
			СПО
			...
		Направление образования	СПО техническое
			ВО экономическое
			.....
		Специальные виды образования	Квалификация АССА
			Профессиональный бухгалтер
			.....
			.....
	Рабочие профессии	...	
		...	
	Квалификации целевого назначения (допуски, удостоверения, аттестаты и пр.)	Допуски к определенным видам работ	Допуски Ростехнадзору, Атомнадзору
			Общие для всех организаций допуски
			Специальные допуски
Квалификация лиц аттестованных по определенному виду работ		Деятельность, подведомственная Ростехнадзору, Атомнадзору, Пожарнадзору, НАКС	
		Специальные по организациям	

Рисунок 8 – Структура унифицированного справочника компетенций (начало)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором на основе исследования.



		Квалификации, подтверждающие знание систем менеджмента качества		Квалификации общих знаний стандартов СМ
				Специальные квалификации по организациям
Компетенции	Профессиональные	Знания законодательной базы		...
				...
		Знания внутренних регламентов и инструкций		
		Общие знания и навыки по основным дисциплинам		
		Знания и навыки в смежных направлениях		
		Знания (навык) программных продуктов		
		Знания (навык) иностранного языка		
	Управленческие	Планирование и прогнозирование		
		Организация работ		
		Принятие решений		
		Контроль		
		Мотивация		
		Коммуникативные навыки		
		Управление конфликтом		
		Стрессоустойчивость		
		Умение создать команду		
		Корпоративность		
	Личностные	Личностные качества		...
				...
		Психофизиологические особенности		...
			...	

Рисунок 9 – Структура унифицированного справочника компетенций (окончание)

Унифицированный справочник компетенций разрабатывался с использованием методов системного анализа, установления причинно-следственных связей, обобщения, индуктивного и дедуктивного метода познаний, анализа теоретических источников определяющих разные классификации компетенций, анализа законодательной базы определяющей различные требования к компетентности в зависимости от функции, анализа ФГОС и образовательных программ высшего и среднего профессионального образования. Набор компетенций определялся методом анализа существующих подходов, описывающих разные направления компетенций, а также путем выделения профессиональных компетенций из требований к компетентности нормативных актов. Так, при формировании раздела управленческих компетенций анализировался подход к выделению компетенций, значимых для руководителя, таких ученых, как А.И. Ивонина, О.Л. Чуланова, Ю.М. Давлетшина [37], С.Г. Радько [108], С.Н. Апенько [4]. В определении подхода к классификации раздела цифровых компетенций принимались отдельные положения по востребованности отдельных цифровых компетенций в условиях цифровой экономики Е.В. Ширинкиной [147], В.В. Короленко [148]. В итоге методом моделирования была определена наиболее простая, систематизированная по нескольким основаниям структура справочника компетенций, которая отвечает требованиям, предъявляемым нами на начальном этапе исследования: простоты, универсальности, максимального охвата. Помимо этого, такой подход к построению справочника позволяет не только формировать модель компетенций по должности, но и выполнять оценку профиля компетенций сотрудника и сравнивать их, т.е. одинаково подходит к двум объектам приложения компетентностного подхода – должности и человеку.

I. Формирование модели компетенций для всей совокупности должностей предполагает, что унифицированный справочник компетенций должен включать в себя всю совокупность компетенций для всех категорий персонала и для всех видов работ в организации.

Формирование структуры справочника проводилось на базе совокупности видов работ и категорий персонала металлургической организации. Таким обра-

зом рассматривалась совокупность блоков качеств, формирующих компетенции для персонала категорий:

- руководители;
- специалисты;
- служащие;
- рабочие.

С функциональной точки зрения рассматривались все виды работ основных переделов металлургического и трубного производства.

Анализ совокупности видов работ по категориям персонала определил множество компетенций. Данное множество компетенций требовало проведения классификации и систематизации таким образом, чтобы стать универсальной с возможностью ее расширения отраслевыми компетенциями без изменения структуры.

В связи с этим классификация производилась в несколько этапов, что обеспечило формирование нескольких классификационных уровней компетенций.

На *первом уровне* классификация предоставляет собой группировку компетенций по базовым группам.

Автором предлагается относить к компетенциям квалификационный уровень, присваиваемый в результате обучения по образовательным программам в соответствии с законом об образовании. Данный подход оправдан тем, что формирование образовательных программ строится по принципам компетентностного подхода, а наличие квалификации означает наличие компетенций, определенных стандартом образования, развитых на определенном уровне в зависимости от уровня успеваемости. Важно, что в данном контексте квалификация является обязательной для дополнения при разработке модели компетенций по должности только в случае, если она востребована в соответствии с нормативной документацией. Таким образом, в случае сравнения соответствия профиля компетенций сотрудника модели компетенций по должности данный критерий является столь же значимым в оценке соответствия, как и компетенции, определенные как минимально необходимые для успешного выполнения функций по должности.

На *втором уровне* классификации поверхностные компетенции знания и навыки были классифицированы по выполняемым видам работ. При этом работы были сгруппированы по признакам, позволяющим выделить обособленную группу. Так образовались группы по видам работ, требующих допуска в соответствии с законодательством; группы по видам используемого оборудования или программного обеспечения; группа управленческих компетенций, сформированная в результате анализа функций управленческой деятельности. На этом уровне классификации как отдельный раздел были добавлены личностные и психофизиологические компетенции на основании существующих подходов к их определению.

На *следующем уровне* классификации уровни детализировались по принципам выделения связи «вид – род».

На *последнем уровне* классификации компетенции дополнялись уникальными, характерными только для исследуемых организаций, при этом принцип выделения связи сохранялся и для них.

Такой подход позволяет выделять в моделях компетенций по должности принадлежность должности к той или иной категории персонала, а комплексное наполнение справочника с выделенной структурой позволяет в рамках единой методологии формировать модели для всей совокупности работ организации, что формирует основные аспекты системности.

Далее в таблице 7 приводится сопоставление предлагаемой классификации компетенций с классификацией, предложенной в рассмотренных выше теориях. Анализ подтверждает преемственность методики по отношению к основным научным и методологическим концепциям, а также отражает новизну и основные различия в систематизации и классификации компетенций.

Таким образом, существенным образом детализированы разделы компетенций знания и навыки в зависимости от процессного и функционального описания должности. Важно, что в справочнике присутствуют все компетенции, необходимые для выполнения функций по должности в рамках организации. Так, например, в разделе знаний (навыков) программных продуктов отражаются в том числе

компетенции, связанные со знанием устаревших продуктов, если они актуальны для предприятия и используются в работе. Такой подход обеспечивает целостность модели компетенций по должности для формирования процессов подсистем управления персоналом.

Таблица 7 – Сопоставление классификации компетенций по методике автора с классификациями методологий Л. Спенсера и С. Спенсера, ФГОС<sup>1</sup>

Раздел справочника по методике автора	Методология Л. Спенсера и С. Спенсера	Методология разработки ФГОС (на примере стандарта «Управление персоналом»)
Образование	4-я, 5-я группа	Общепрофессиональные. Профессиональные
Рабочая профессия	4-я, 5-я группа	Общепрофессиональные. Профессиональные
Квалификация целевого назначения	4-я группа	Профессиональные
Знание законодательной базы	4-я группа	Профессиональные
Знание внутренних регламентов и инструкций	4-я, 5-я группа	Профессиональные. Общекультурные
Знания и навыки по основным и смежным дисциплинам	4-я, 5-я группа	Профессиональные
Знание (навык) программных продуктов	5-я группа	Профессиональные
Знание (навык) иностранных языков	5-я группа	Профессиональные
Управленческие (менеджерские) компетенции	4-я, 5-я группа С учетом 1-й группы (мотивов)	Общекультурные. Профессиональные
Личностные качества	3-я группа (Я-концепция)	Общекультурные
Психофизиологические особенности	2-я группа (базовые качества)	Нет аналога

Поведенческое описание присутствует в блоках компетенций: управленческие, личностные и психофизиологические. При этом не детализируется в остальных блоках.

II. В унифицированном справочнике используются следующие термины и определения:

<sup>1</sup> Составлено автором на основе исследования и по: [80; 105; 121].

– *квалификационные характеристики (квалификация)* – знания, умения и навыки, необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей, подтвержденные документально и включающие в себя уровень образования, допуски, аттестаты, удостоверения и пр., являющиеся подтверждением наличия определенных компетенций;

– *компетентностные характеристики (компетенция)* – знания, умения, навыки и личностные особенности, включающие в себя профессиональные компетенции, управленческие компетенции, личностные качества и психофизиологическое особенности.

В рамках методики предложены следующие определения профессиональных, управленческих и личностных компетенций:

– *профессиональные компетенции* – знания, умения и навыки, необходимые для эффективного и качественного выполнения должностных обязанностей и приобретенные в ходе обучения или практической работы. Профессиональные компетенции указываются в соответствии с подразделами, указанными на рисунке 7, и представляют собой области знаний, обязательно необходимые и минимально достаточные для выполнения должностных обязанностей. Этот раздел компетенций относится ко всем категориям персонала, в зависимости от выполняемой работы;

– *управленческие компетенции* – знания и навыки, определенные как необходимые для персонала категории «руководители» Тем не менее, отдельные компетенции могут быть включены в модели компетенций по должности других категорий персонала в зависимости от выполняемых работ;

– *личностные качества и психофизиологические особенности* – совокупность особенностей и способностей человека, являющихся условием успешности овладения им знаний и навыков, необходимых для профессиональной деятельности. Психофизиологические особенности определяются врожденными свойствами нервной системы, состоянием здоровья, характером человека. Личностные особенности формируются в процессе жизни и воспитания.

III. Методикой предусмотрено выделение в унифицированном справочнике уровней компетенции, которые отражаются в шкале. Предлагается принцип построения оценочных шкал, отличающийся от рассмотренных методик.

При формировании оценочных шкал были использованы различные методы. Так, для разработки шкал «рабочая профессия», «квалификации целевого назначения» применялись общенаучные методы исследования, включая метод системного анализа нормативной базы, индуктивный метод (при формировании общей шкалы). Для разработки оценочных шкал по другим профессиональным и управленческим компетенциям применялись анкетирование и опрос руководителей методом закрытых и открытых вопросов, факторный анализ, систематизация существующих подходов к формированию оценочных шкал.

В итоге был выбран вид шкал, наиболее понятный для пользователей и позволяющий отразить разницу в качественном владении той или иной компетенцией. Данные шкалы были апробированы при проведении оценки компетенций на выборке руководителей базовых для исследования организаций и с использованием методов математической статистики, а также методов проверки несколькими инструментами была подтверждена их валидность.

Соотношение разделов справочника, шкал и их описание приводится в таблице 8.

Наиболее приближенным по логике построения оценочной шкалы и поведенческих индикаторов к методологии Л. Спенсера и С. Спенсер является блок управленческих компетенций.

Описание поведенческих индикаторов управленческих компетенций приводится ниже и предлагается автором как базовый набор управленческих компетенций, необходимый и достаточный для ведения управленческой деятельности. Разный уровень управления предполагает различный уровень оценки каждой компетенции.

Таблица 8 – Описание шкал уровней компетенций по методике автора<sup>1</sup>

Раздел	Шкала	Описание шкалы
Образование. Личностные компетенции. Психофизиологические компетенции	2-уровневая	– есть; – нет
Рабочая профессия	8-уровневая	– 1-й квалификационный разряд; – 2-й квалификационный разряд; – 3-й квалификационный разряд; – 4-й квалификационный разряд; – 5-й квалификационный разряд; – 6-й квалификационный разряд; – 7-й квалификационный разряд; – 8-й квалификационный разряд
Квалификации целевого назначения	4-уровневая	<i>Уровни по областям промышленной безопасности:</i> 0 – нет аттестации; 1 – аттестация в заводской аттестационной комиссии (ЗАК); 2 – аттестация в территориальной аттестационной комиссии (ТАК); 3 – аттестация в центральной аттестационной комиссии (ЦАК). <i>Уровни по блоку неразрушающих методов контроля (БНМК):</i> 0 – нет аттестации; 1 – 1-й уровень; 2 – 2-й уровень; 3 – 3-й уровень; <i>Уровни по блоку БНАКС:</i> 0 – нет аттестации; 1 – аттестация в Центре аттестации сварщиков и специалистов сварочного производства; 2 – уровень отсутствует; 3 – уровень отсутствует. <i>Уровни по блоку «Правила по охране труда»:</i> 0 – нет аттестации; 1 – аттестация в ЗАК; 2 – аттестация в специализированной аттестованной организации; 3 – уровень отсутствует

<sup>1</sup> Составлено автором на основе исследования.



## Продолжение таблицы 8

Раздел	Шкала	Описание шкалы
Управленческие Профессиональные компетенции	5-уровневая	<p><i>Уровни развития управленческих компетенций:</i></p> <p>1 – начальный уровень;  2 – базовый уровень;  3 – уровень развития;  4 – уровень опыта;  5 – экспертный уровень.</p> <p><i>Уровни развития профессиональных компетенций:</i></p> <p>1 – отсутствие знаний;  2 – базовый уровень (основы);  3 – средний уровень (знания отдельных тем/областей дисциплины, уровень решения типовых стандартных задач);  4 – глубокий уровень (системные знания по дисциплине, уровень решения стандартных и нестандартных задач);  5 – экспертный уровень (+передача знаний другим).</p> <p><i>Уровни знания программного обеспечения:</i></p> <p>1 – базовый – открытие документов, ориентация в интерфейсе программы, редактирование документов, четкое следование инструкции;  2 – уверенный – создание документов с нуля, владение базовыми инструментами, позволяющими решать повседневные задачи;  3 – продвинутый – настройка интерфейса, владение основными инструментами, способность разобраться и применить более сложные и ранее неизвестные инструменты для решения нетипичной задачи;  4 – профессиональный – профессиональное владение сложными продвинутыми инструментами, позволяющими решать более сложные не повседневные задачи либо владение основами программирования по (например, редактирование готового кода);  5 – экспертный – владение дополнительными инструментами, настройками, надстройками, модулями программы и уверенное их применение для решения нетипичных задач либо владение всеми инструментами программирования ПО (например, создание кода с нуля)</p>

Отличие от модели Л. Спенсера и С. Спенсера состоит в том, что данная модель предлагает описание навыков управления, которые приобретаются через овладение базовыми технологическими инструментами управленческой деятельности в соответствии с основными теориями менеджмента, и при наличии мотивации, соблюдении правил и ценностей организации любой сотрудник может научиться данным поведенческим моделям.

Выбор двухуровневой шкалы для оценки личностных компетенций основан на необходимости формирования единого основания оценки для целей применения модели компетенций по должности в процессах подсистем управления персоналом. Оценка личностных компетенций в научных концепциях чаще всего проводится через оценочные методики. Каждая методика имеет свою градацию выраженности той или иной личностной компетенции. Часто в таких методиках уровень выраженности компетенции сравнивается со средней выборкой оцениваемых респондентов. Таким образом, для формирования модели компетенций по должности в организации корпоративного типа в первую очередь важно определить, является компетенция критически важной для успешного выполнения функции по должности или нет. Достаточный уровень наличия компетенции может определяться каждым предприятием отдельно на основании методик оценки. И таким образом, характер оценки «да» будет означать именно этот уровень компетенции.

Ниже приводится модель управленческих компетенций по предлагаемой методологии, сформированная автором в результате исследований, проведенных в рамках написания данной работы (таблица 9). Отличие данного подхода от методологии формирования моделей компетенций в рамках ФГОС заключается в наличии уровней компетенций как таковых.

Таблица 9 – Детализированное описание управленческих компетенций по методике автора<sup>1</sup>

Управленческая компетенция	Описание
Планирование и прогнозирование	Понимает принципы функционирования основных подразделений предприятия, знает взаимосвязь между ними, понимает роль своего подразделения в структуре предприятия и учитывает эти знания при планировании работ
	Умеет анализировать входящую от руководства информацию, прогнозировать «узкие моменты» и учитывать это при планировании работ и применяет это умение в работе
	Умеет поставить цель, определенную во временной перспективе, определить приоритеты среди целей и применяет это умение в работе

<sup>1</sup> Составлено автором на основе исследования.

## Продолжение таблицы 9

Управленческая компетенция	Описание
	Умеет построить реальный алгоритм достижения цели, оптимизировать последовательность шагов и применяет это умение в работе
	Умеет находить несколько альтернатив для решения задачи / достижения цели и применяет это умение в работе
	Запрашивает необходимую информацию по собственной инициативе от других подразделений или руководства в случае ее недостатка для планирования работ
	Информирует руководство обо всех рисках связанных с выполнением задания, которые руководитель определил в ходе планирования работ, и предлагает способы их минимизации
Организация работ (распорядительная деятельность)	Умеет определить необходимые и использовать имеющиеся ресурсы (материальные, человеческие, временные) и применяет это умение в работе
	Умеет создать условия, оптимальные для достижения поставленной цели и применяет это умение в работе
	Умеет ставить задачи подчиненным, объяснять способы их выполнения, своевременно получать обратную связь от подчиненных для устранения рисков невыполнения задач и применяет это умение в работе
	Умеет обучать персонал, может быть наставником и применяет это умение в работе
	Умеет делегировать полномочия и ответственность с учетом индивидуальных особенностей подчиненных и применяет это умение в работе
	Своевременно информирует и предоставляет полную информацию персоналу и руководству обо всех изменениях, влияющих на выполнение задач
	Кооперируется со смежными подразделениями (учитывает их интересы и интересы предприятия, организует своевременное реагирование на их запросы и информацию, подключает к решению своих задач при необходимости)
Принятие решений	Способен делать выбор из нескольких альтернатив, выделять главное при принятии решения
	Способен брать ответственность на себя за принятое решение
	Обосновывает решение фактически
	Способен принимать непопулярное решение с целью повышения эффективности деятельности организации в целом (не только применительно к своему участку работ)
	Способен принимать решение в ситуации неопределенности, оценить риски и взять на себя ответственность за эти риски
Контроль	Умеет определить критерии измерения качества выполняемых работ и применяет это умение в работе
	Информирует подчиненных о критериях результативности, способах и периодах контроля при постановке задачи
	Умеет измерить результат по критериям, проанализировать итоги и применяет это умение в работе
	Проводит информационную работу с подчиненными по объяснению результатов оценки качества работ
	Умеет обеспечить системный контроль результатов
	Обеспечивает открытую систему оценки качества выполняемых работ (общую информированность подчиненных по результатам работ подразделения в целом или отдельного сотрудника в частности)

## Продолжение таблицы 9

Управленческая компетенция	Описание
Мотивация	Умеет определить мотивационные ожидания подчиненных и применяет это умение в работе
	Умеет побуждать подчиненных к достижению целей и применяет это умение в работе
	Умеет строить управляющее воздействие с учетом интересов каждого вовлеченного в деятельность работника (гибкость в выборе средств мотивации) и использует различные способы мотивации в зависимости от особенностей сотрудника в работе
	Умеет использовать разные стимулы комплексно (материальные, нематериальные) и применяет это умение в работе
	Применяет мотивацию (формы признания результатов работ, в том числе материальные) в жесткой привязке к результатам исполнения функции контроля (т.е. в зависимости от результатов труда подчиненного)
	Формирует благоприятный социально-психологический климат в коллективе
	Обеспечивает готовность подчиненных решать общие цели, не замыкаясь только на своем прямом функционале (в случае необходимости)
Коммуникативные навыки	Ясно и четко излагает свои мысли в устной и письменной речи
	Умеет находить контакт и поддерживать взаимоотношения с разными по складу людьми
	Умеет менять стиль коммуникации в зависимости от цели взаимодействия и поведения партнера
	Способен слышать и воспринимать точку зрения окружающих
	Умеет убеждать, обосновывать свои суждения, влиять на точку зрения другого не разрушая отношения и сводя к минимуму эмоциональное напряжение
	Умеет достигать результат в переговорах разной сложности
Управление конфликтом	Умеет выявлять конфликт, участников, интересы сторон и применяет это умение в работе
	Умеет управлять конфликтом, в том числе как одна из сторон конфликта (использовать разные стратегии поведения в конфликте (противоборство, сотрудничество, компромисс, уступка, избегание) с целью достижения максимально эффективного результата разрешения конфликтной ситуации для достижения целей предприятия, а не личных целей) и применяет это умение в работе
	Применяет только конструктивную критику (нет оценки личности, уважение к личности критикуемого, критика поступков, а не человека, критика производится индивидуально, критикуемому дается возможность высказать свои аргументы, критика должна заканчиваться конструктивными предложениями по изменению сложившейся ситуации и т.д.)
Стрессоустойчивость	Демонстрирует устойчивое поведение и устойчивые результаты деятельности в условиях ограниченных ресурсов (время, количество сотрудников, материальные ресурсы и т.д.)
	Сохраняет эмоциональное равновесие; убежден в том, что источник силы, необходимой для достижения успеха, заключен в собственных способностях и возможностях, а не во внешних обстоятельствах в ситуациях напряженного общения, в том числе при продвижении непопулярных решений

## Продолжение таблицы 9

Управленческая компетенция	Описание
	Действует последовательно и результативно при возникновении внештатных ситуаций, не принимает импульсивных решений, не устраняется от решения вопросов
	В стрессовых ситуациях взаимодействует с окружающими, задействованными в процессе без вредных последствий для деятельности окружающих (не распространяет стресс) и вредных последствий для своего здоровья (физические болезни)
Умение создать команду	Умеет подбирать людей для решения командных задач, с целью обеспечить взаимодополняемость и добиться эффекта синергии и применяет это умение в работе
	Учитывает личные, деловые и профессиональные особенности сотрудников с точки зрения их возможного вклада в командный результат
	Умеет объединить людей для работы над общими целями и обеспечить приоритет данной цели/задачи для команды и применяет это умение в работе
	Способствует пониманию и принятию подчиненными сотрудниками общеорганизационных, командных целей и максимальному согласованию их с личными
	Умеет создать единое информационное пространство в команде
	Умеет внедрить разделяемые всеми членами команды правила и применяет это умение в работе
	Умеет четко распределить функционал, зоны ответственности в команде с целью профилактики возникновения конфликтов и применяет это умение в работе
Корпоративность/ лояльность	Принимает интересы организации и холдинга в целом и организует работу в соответствии с ними
	Ориентирован на поддержку и развитие корпоративных стандартов, норм и ценностей
	Проявляет готовность к сотрудничеству
	Является проводником изменений, производимых в деятельности организации и холдинга в целом (принимает их, информирует о них подчиненных, обеспечивает принятие изменений подчиненными)
	Ищет способы улучшения в организации работ (в том числе на других участках работ), представляет свои идеи руководству, проявляет инициативу в их реализации

Предлагаемый унифицированный справочник компетенций, сформированный в ходе подготовки диссертации для металлургической отрасли по направлениям «сталеплавление», «трубопрокатное и трубосварочное производство», выборочно приводится в приложении Г к настоящей работе и может быть использован без доработки при формировании модели компетенций по должности. Для предприятий других отраслей он может быть использован в качестве базового и дополнен в разделах базовых компетенций (знания и навыки) отраслевыми уникальными

ми компетенциями, не отраженными в представленном справочнике, при этом структура справочника сохраняется, как и основные принципы его дополнения. Унифицированный справочник компетенций является важным элементом методики, позволяющим обосновать универсальность методики для организаций корпоративного типа.

3. Методика разработки моделей компетенций по должности сводится к формированию моделей компетенций по каждой должности в рамках процессных или функциональных цепочек.

4. Предлагается следующий алгоритм формирования модели компетенций по должности (рисунок 9).

4.1. Формируется постоянно действующая комиссия предприятия по формированию моделей компетенций по должности. В комиссию входят сотрудники службы персонала различных подсистем управления персоналом, а также сотрудники функций по направлениям деятельности. Сотрудники проходят обязательное обучение по формированию модели компетенций согласно методики.

4.2. Комиссия формирует описание должности:

– определяет общий перечень должностей согласно штатному расписанию предприятия;

– описывает все должности в соответствии с предлагаемой формой (таблица 10) на основании имеющихся документов: технологических инструкций, карт технологического процесса, других внутренних нормативных и организационных документов, описывающих функциональные задачи описываемой должности, законодательных нормативных актов, регулирующих тот или иной вид деятельности, бизнес-стратегии предприятия, кадровой стратегии предприятия, политик и целевых задач. Предлагается самостоятельной должностью считать должность с учетом разряда или категории;

– обсуждает подготовленное описание должности с руководителем от функциональной области и непосредственно с представителем описываемой должности (по выбору руководителя), при необходимости – производит его корректировку.

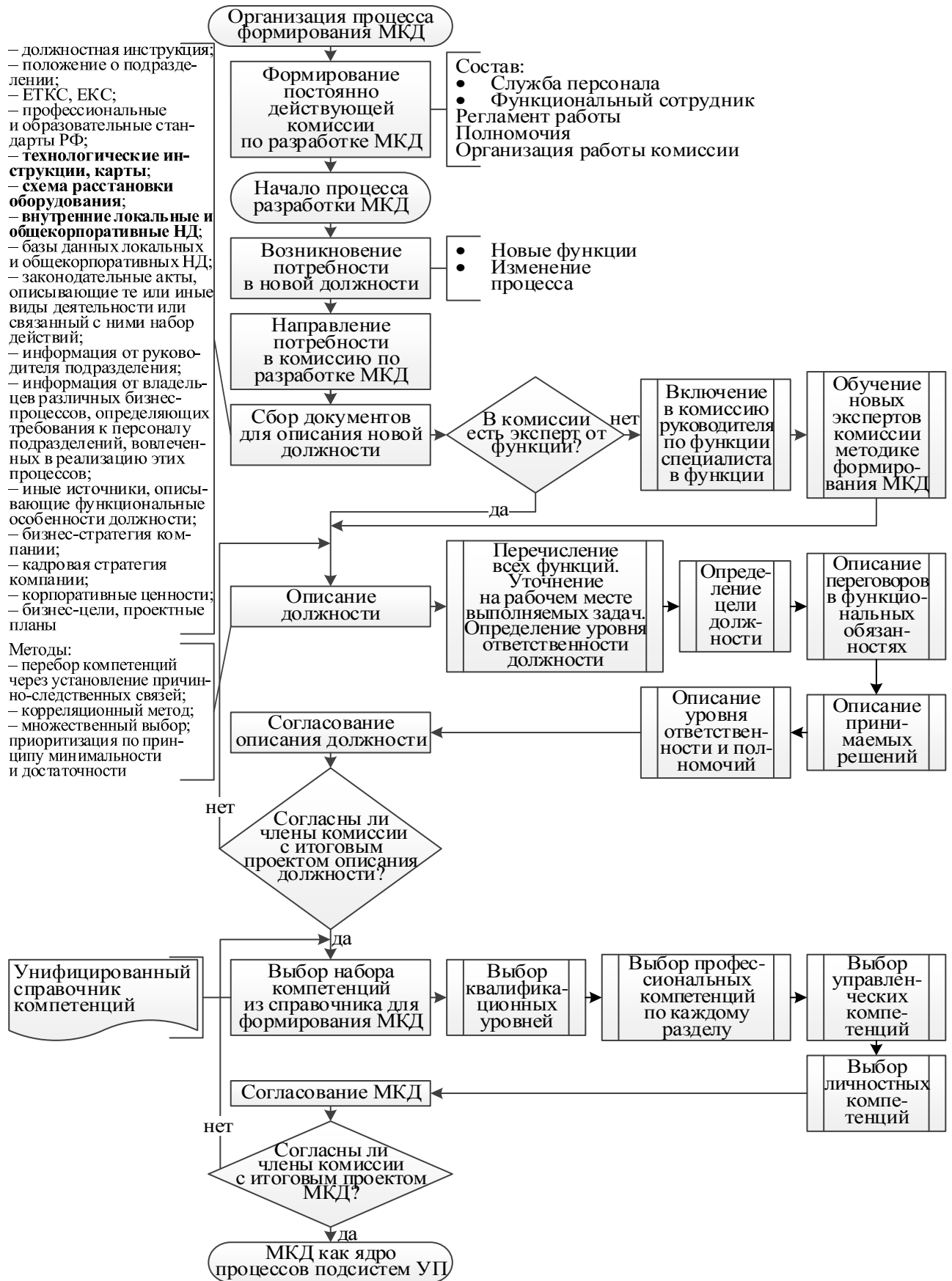


Рисунок 10 – Алгоритм формирования модели компетенций по должности<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором.

4.3. Собранная информационная база анализируется, на ее основании определяются и выбираются из унифицированного справочника компетенций квалификационные и компетентностные характеристики, необходимые и достаточные для успешного выполнения заявленных функций. В разработке модели компетенций всегда участвует представитель от функции. Модели компетенций по должностям функциональной цепочке согласовывается с руководителями направления, при необходимости в нее вносятся изменения.

Таблица 10 – Унифицированная форма и порядок описания должности<sup>1</sup>

Критерии описания должности	Название должности	Порядок заполнения (№ шага)
Цель должности	Для чего существует должность, какой результат от реализации данных функций, получает организация	1
Типичные, наиболее характерные задачи	Перечисляются все основные функциональные обязанности, уточняется самостоятельность при их выполнении, разнообразность решаемых задач, уровень сложности решаемых задач. В описании функции применяются глаголы, позволяющие ответить на поставленные выше вопросы по сущности выполняемой работы	2
Навыки ведение переговоров	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какой процент рабочего времени по должности проходит в непосредственном участии в переговорном процессе.</li> <li>2. Уровни ведения переговоров (одноуровневые, подчиненный/руководитель, руководитель/подчиненный, внешний контрагент).</li> <li>3. Цель ведения переговоров (информационная, постановка задач, контроль, решение спорных вопросов, продажи, разрешение конфликтов и т.д.)</li> </ol>	3
Принимаемые решения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Описание типовых ситуаций принятия решений.</li> <li>2. Разнообразие решений, процедурность либо неопределенность в принятии решений, самостоятельность/ не-самостоятельность в принятии решений).</li> <li>3. Цена принимаемых решений</li> </ol>	4
Документы, регламентирующие (ограничивающие) деятельность / уровень полномочий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень ответственности (по должности) согласно нормативной документации.</li> <li>2. Ограничение полномочий/определение полномочий (какие нормативные документы, каков уровень полномочий)</li> </ol>	5

<sup>1</sup> Составлено автором.



4.4. При анализе квалификационных требований указываются только те требования, которые обязательны для выполнения указанного функционала по должности.

При анализе компетентностных требований в профессиональных компетенциях указываются:

– в разделе «знание законодательной базы по профессиональной деятельности» – блоки знаний, обязательных для выполнения функций (*например, для должности специалиста отдела кадрового администрирования – знание трудового, пенсионного, страхового законодательства, законодательства по архивному делу; для должности бухгалтера по налогам – знание ПБУ 18, Налогового кодекса РФ*);

– в разделе «знания внутренних регламентов взаимодействия и инструкций» – все регламенты, регулирующие деятельность по перечисленным функциям, которые могут дополняться регламентами, определенными как корпоративно значимые и обязательные для всего персонала (*например, Политика в области качества*);

– в разделах «общие знания по основным дисциплинам» и «знания в смежных направлениях» – дисциплины (согласно образовательным стандартам), знание которых критически важно для выполнения функциональных обязанностей (*например, термодинамика, обработка металлов давлением*). Данные разделы также могут дополняться дисциплинами, которые определены как корпоративно значимые и обязательные для всего персонала (*например, микроэкономика*). Дисциплины указываются на основании образовательных стандартов, при этом из всего перечня дисциплин выбираются критически важные для данной должности знания;

– в разделе «знание программного обеспечения» – программные продукты, навык использования которых обязателен для выполнения функциональных обязанностей;

– в разделе «знание иностранного языка» указывается язык и уровень его владения согласно международной классификации.

Профессиональные и управленческие компетенции прописываются с указанием требуемого для данной должности уровня их развития.

В разделе «личностные качества и психофизиологические особенности» указываются только ключевые и критически важные для выполнения функционала характеристики (*например, внимательность для бухгалтера*). Во избежание избыточности при формировании данной части модели компетенций рекомендуется выделять и указывать 5–7 ключевых компетенций для каждой должности. Подход сформирован на основании концепции «минимальной компетенции» В. Ландшеера [63].

Если в модель компетенций включается какая-либо компетенция из этого блока, то подразумевается высокий уровень ее развития либо ее обязательное наличие в случае физиологических особенностей (*например, если указывается внимательность, то это означает, что на данной должности необходим высокий уровень объема и концентрации внимания; если указывается способность различать расстояния – то наличие данной способности*).

4.5. Модель компетенций по должности пересматривается при изменении функционала, процессов, организационной структуры, стратегии предприятия, ценностях. Модель компетенций всегда должна быть актуальна и является динамической.

Пример модели компетенций цепочки должностей приведен в приложении В.

Алгоритм разрабатывался на основе метода пошаговой разработки алгоритма «сверху вниз». Кроме того, алгоритм обсуждался в рамках работы комиссии, в которую входили представители служб персонала; порядок заполнения разделов требования к должности строился на основе аналитического и логического метода исходя из принципов причинно-следственных связей между элементами.

4.6. Укрупненно процесс формирования модели компетенций по должности представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Укрупненный процесс формирования модели компетенций по должности в организации<sup>1</sup>

Владелец процесса – служба персонала		
Вход	Процесс	Выход
Перечень должностей штатного расписания (1). Ввод новой должности (2). Изменение функционала должности (3). Результат анализа модели компетенций по должностям (4). Результаты анализа выполнения целевых показателей организации, процессов (5)	Формирование и организация работы комиссии. Описание должности. Формирование модели компетенций по должности. Ведение и актуализация справочника компетенций	Модели компетенций по должности (1).* Предложения по изменению штатного расписания (2)**. Предложения по изменению процессов (3)**
Примечание. * Основной выход процесса. ** Сопутствующий выход процесса.		

Предлагаемая в данном разделе методика формирования модели компетенций по должности организации является универсальной и может быть использована в любой отрасли промышленности и в любой организации корпоративного типа. Универсальность определяется по совокупности элементов методики. В первую очередь это универсальность подхода по формированию справочника компетенций, во вторую очередь универсальность оценочных шкал, в третью – универсальность алгоритма формирования модели компетенции по должности. Это важный фактор, определяющий один из аспектов системности применения компетентностного подхода.

Системное применение подхода в управлении персоналом позволяет обеспечить качественно новый уровень системы управления организацией через управление компетентностью. Проведенная группировка теорий менеджмента обеспечила результаты, которые легли в основу выбора компетентностного подхода для разработки методического инструментария обеспечивающего системность его применения. А методика формирования модели компетенций по должности обеспечила три аспекта системности: системное представление объекта

<sup>1</sup> Составлено автором.

управления, системное представление субъекта управления, а также системный метод управления.

Главным достоинством данной методики разработки модели компетенций является то, что такая модель компетенции по должности позволяет на своей базе сформировать взаимосвязанные подсистемы управления персоналом на предприятии по большинству процессов подсистем. Методология формирования подсистем управления персоналом в организации на базе описанной модели компетенций по должности будет описана в следующей главе диссертационной работы.

### 2.3 Алгоритмы формирования процессов управления персоналом на основе системного применения компетентностного подхода

Цель службы персонала – обеспечивать организацию персоналом требуемого уровня компетентности и организовывать достижение целевого уровня производительного труда персонала.

Разработанная на основании предложенной методики модель компетенций по должности является ядром всех подсистем управления персоналом и позволяет независимо от структуры службы персонала, количества подразделений, занимающихся данной функцией, эффективно управлять компетентностью организации через подсистемы управления персоналом, обеспечивая целостность организации как системы в условиях изменчивости внешней среды.

В этом параграфе диссертационной работы мы рассмотрим алгоритмы применения модели компетенций по должности для организации каждой подсистемы управления персоналом (таблица 12).

В первую очередь рассмотрим подсистемы «планирование и маркетинг персонала», «управление наймом и учетом персонала».

Таблица 12 – Область применения модели компетенций по должности в подсистемах управления персоналом<sup>1</sup>

Название подсистемы	Область применения модели компетенций по должности в подсистеме	Предлагаемые методики и подходы применения модели компетенций по должности в подсистеме
Планирование и маркетинг персонала	Анализ совокупности существующих моделей компетенций по должностям является фактором формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом. Модель компетенций по должности является входом процессов анализа кадрового потенциала организации, анализ рынка труда, организация кадрового планирования	Методика формирования модели компетенций по должности
Управление наймом и учетом персонала	Модель компетенций по должности является входом процессов оценки, отбора и найма персонала, профессиональной ориентации и организации рационального использования персонала, управления занятостью	Алгоритм формирования процесса подбора персонала на основе модели компетенций по должности
Управление трудовыми отношениями	Модель компетенций по должности является элементом данных для анализа при реализации каждого процесса подсистемы	Методика формирования модели компетенций по должности
Обеспечение нормальных условий труда	Условия труда являются основанием для формирования психофизиологических компетенций в модели компетенций по должности	Новые методики не предлагаются. Модель компетенций встраивается в процессы подсистемы
Управление развитием персонала	Модель компетенций по должности является входом процессов обучение, переподготовка и повышение квалификации, введение в должность и адаптация новых работников, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров, организация рационализаторской и изобретательской деятельности, организация работы с кадровым резервом, реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения	Алгоритм формирования процесса адаптации сотрудников на основе модели компетенций по должности. Алгоритм формирования процесса оценки сотрудников на основе модели компетенций по должности. Подходы по формированию алгоритмов процессов обучения сотрудников, управленческого резерва на основе модели компетенций по должности

<sup>1</sup> Составлено автором [88].

## Продолжение таблицы 12

Название подсистемы	Область применения модели компетенций по должности в подсистеме	Предлагаемые методики и подходы применения модели компетенций по должности в подсистеме
Управление мотивацией и стимулированием труда	Модель компетенций по должности является входом процессов разработки системы оплаты труда, нормирования и тарификации трудового процесса, организации нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом (например, в части должностных инструкций)	Алгоритм по формированию системы оплаты труда на основе модели компетенций по должности
Управление социальным развитием	Модель компетенций по должности является входом процессов разработки социальных программ организации	Новые методики не предлагаются. Модель компетенций встраивается в процессы подсистемы
Развитие организационной структуры	Модель компетенций по должности является входом процессов анализа и проектирования оргструктуры управления, разработки штатного расписания	Алгоритм по совершенствованию организационной структуры на основе модели компетенций по должности
Правовое обеспечение системы управления персоналом	Модель компетенций по должности является элементом данных для решения правовых вопросов трудовых отношений, проведения консультаций по юридическим вопросам	Новые методики не предлагаются. Модель компетенций встраивается в процессы подсистемы
Информационное обеспечение системы управления персоналом	Модель компетенций по должности является элементом процесса ведения учета и статистики персонала. Модель компетенций по должности является входом процессов обеспечения персонала научно-технической информацией	Новые методики не предлагаются. Модель компетенций встраивается в процессы подсистемы

В подсистеме «кадровое планирование и маркетинг персонала» применяется методика формирования модели компетенций по должности, описанная автором в параграфе 2.2 диссертационной работы. Модели компетенций формируются для всех должностей организации. Процесс будет различаться в зависимости от того, внедряем ли мы компетентностный подход в уже функционирующей организации или создаем новую. В первом случае мы применяем методику, отталкиваясь от существующей организационной структуры и штатного расписания. Во втором случае мы создаем организационную структуру и штатное расписание через выбор наиболее эффективных и оптимальных цепочек компетентностных моделей, исходя из целей и задач создания организации. Это означает, что мы функционируем

сразу в двух подсистемах, в том числе в подсистеме «развитие организационной структуры». В условиях жизненного цикла организации мы будем периодически пересматривать данные модели компетенций, как и организационную структуру и бизнес-процессы, действующие в организации. При этом мы предлагаем подход, в котором происходит несколько последовательных итераций в обеих подсистемах, причем каждая последующая итерация повышает эффективность решения как в формировании модели компетенций, так и в формировании организационной структуры, демонстрируя динамический подход в процессе формирования моделей компетенций по должности.

В рамках описываемой подсистемы мы руководствуемся методикой формирования моделей компетенций по должности, предложенной в предыдущей главе. В первом случае входными данными процесса будут уже готовые описанные и работающие бизнес-процессы, во втором процессы будут создаваться параллельно с моделями компетенций, что позволяет гибко выстраивать их с учетом имеющихся компетенций на рынке труда. Модели компетенций послужат основанием для разработки стратегии управления персоналом в зависимости от рынка труда и анализа кадрового потенциала региона присутствия организации. По результатам разработки таких моделей будут определяться целевые внешние источники формирования пула кандидатов для процесса подбора персонала. Таким образом, наш подход позволяет сформировать базу для других подсистем.

Иллюстрация предложенного подхода приведена на рисунке 11.

В подсистеме управления наймом и учетом персонала рассмотрим алгоритм формирования процесса подбора персонала через применение компетентностного подхода и предлагаемой модели компетенций по должности (рисунок 12).

Организация процесса подбора персонала на основании модели компетенций позволяет ускорить процесс комплектования, повысить качественный состав персонала, снизить процент текучести персонала в первый адаптационный год работы в организации. Как мы описывали выше, предлагаемая методика формирования модели компетенций в наименьшей степени формулирует требования к глубинным компетенциям.

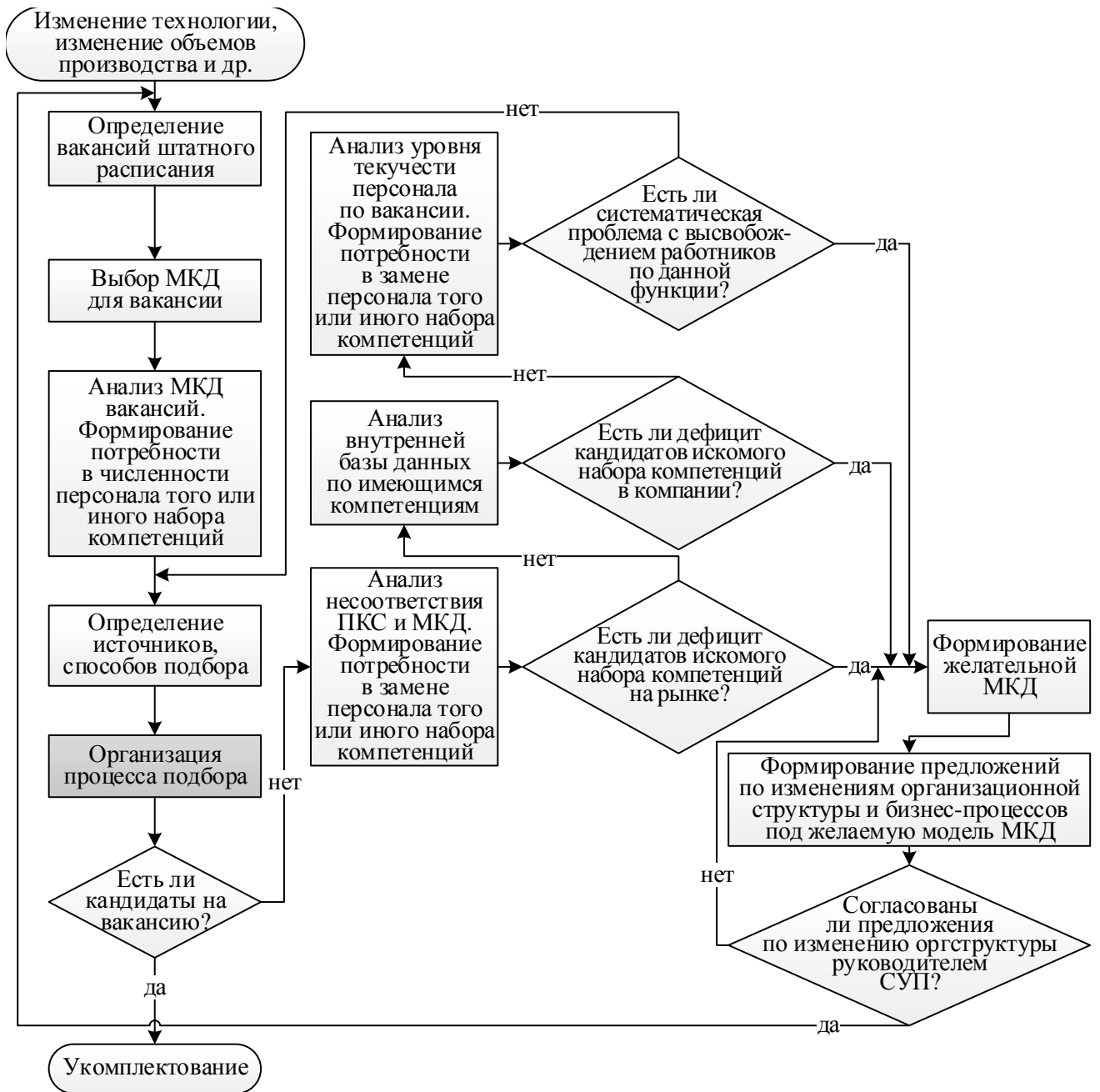


Рисунок 11 – Укрупненный алгоритм применения модели компетенций по должности (МКД) в подсистеме планирование и маркетинг персонала<sup>1</sup>

Тем не менее, анализируя опыт и методологию Л. Спенсера и С. Спенсера по формированию компетентностных моделей, мы не можем не согласиться, что на этапе отбора персонала наша задача заключается не только в том, чтобы найти кандидата, максимально удовлетворяющего организацию по представленным в

<sup>1</sup> Составлено автором.



модели компетенциям, но и в том, чтобы выбрать такого кандидата, который наилучшим образом подходит для работы в данной организации по ценностным моделям, мотивационным паттернам поведения.

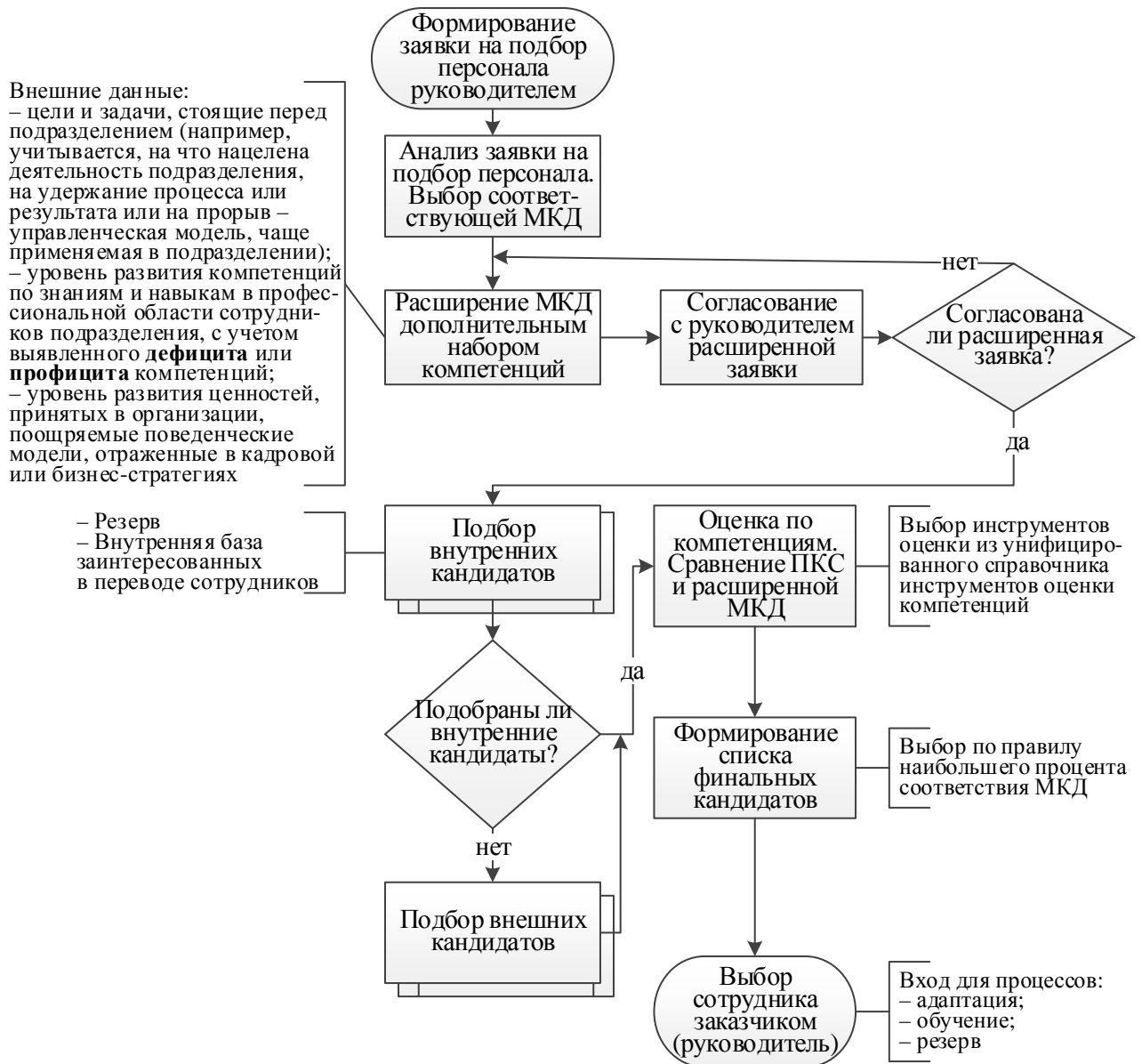


Рисунок 12 – Алгоритм процесса подбора на основании МКД<sup>1</sup>

Именно поэтому в описываемой подсистеме и в процессе подбора персонала предлагается использовать разработанную базовую модель компетенций по опре-

<sup>1</sup> Составлено автором.

деленному алгоритму. Таким образом, автором предлагается ряд правил по применению модели компетенций по должности в подборе персонала.

Во-первых, при формировании заявки на подбор персонала базовыми требованиями к кандидату определяются требования к уровню компетенций модели компетенций данной должности.

При этом на этапе согласования заявки между службой, ответственной за подбор персонала, и заказчиком – руководителем подразделения, где сформировалась вакансия, формируется ряд дополнительных требований к компетенциям кандидата. Эти требования определяются с учетом:

- особенностей социально-психологического климата в коллективе;
- целей и задач, стоящих перед подразделением (например, учитывается, на что нацелена деятельность подразделения – на удержание процесса или результата или на прорыв);
- управленческой модели, чаще применяемой в подразделении;
- уровня развития компетенций по знаниям и навыкам в профессиональной области сотрудников подразделения, с учетом выявленного дефицита или профицита компетенций и функциональной области подразделения;
- ценностей, принятых в организации, поощряемых поведенческих моделей поведения, отраженных в кадровой или бизнес-стратегиях.

Таким образом, модель компетенций будет расширена и дополнена в первую очередь личностными компетенциями, описанием ценностных установок и мотивационных паттернов поведения. Так, при организации процесса подбора модель компетенций, предложенная методикой, расширяется, что позволяет получить максимальную эффективность подбора.

Во-вторых, при формировании пула кандидатов на вакансии руководителей, специалистов, высококлассных рабочих рекомендуется в первую очередь рассматривать кандидатов из внутреннего банка данных. За счет этого учитывается мотивационная и ценностная составляющая компетентностного уровня работающих сотрудников и возникает возможность эффективного использования внутреннего потенциала работников. В данном случае компетенции глубинного уров-

ня не считаются обязательными по модели компетенций, но мы получаем возможность учитывать их при выборе кандидатов, что существенно повышает качество процесса комплектования персоналом.

В-третьих, при отборе кандидатов необходимо оценивать компетенции по всем предъявляемым требованиям модели компетенций по должности. Кроме того, оценку компетенций необходимо проводить одинаковыми (схожими) инструментами оценки компетенций. Основные эффективные инструменты для оценки компетенций по блокам компетенций представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Инструменты оценки по блокам компетенций, показавшие наибольшую эффективность (эмпирические данные)<sup>1</sup>

Блок компетенций	Инструменты оценки
Профессиональные компетенции	Профессиональные тесты. Собеседование с экспертом по выявлению необходимых знаний, умений, навыков
Личностные компетенции	Структурированное интервью. Кейс-интервью. Проективное интервью. Личностные опросники и психологические тесты. Психодиагностика (тесты способностей, тесты для определения психофизиологических особенностей)
Управленческие компетенции	Структурированное интервью. Кейс-интервью. Проективное интервью. Деловые игры. Личностные опросники и психологические тесты. Экспертная оценка
Знание иностранных языков	Тесты на определение уровня владения языком
Мотивация (выявление мотивации и мотиваторов при подборе персонала необходимо с целью определения соответствия их корпоративной культуре, условиям работы и особенностям взаимодействия в коллективе)	Структурированное интервью. Кейс-интервью. Проективное интервью. Личностные опросники и психологические тесты

<sup>1</sup> Составлено автором на основе исследования.

Структура унифицированного справочника компетенций, предложенная методикой формирования модели компетенций по должности, позволяет вести унифицированный справочник инструментов оценки компетенций, расширяя и дополняя его новыми инструментами.

В-четвертых, выбор кандидата производится на основе правила наибольшего процента соответствия компетенций кандидата расширенной модели компетенций по должности, сформированной в результате согласования заявки на подбор.

Факторы, позволяющие повысить эффективность процесса подбора, реализованного в соответствии с предлагаемой методикой:

– формирование плана подбора на срок до трех лет. Планирование высвобождения персонала, заблаговременного обновления, учет сезонных особенностей движения персонала позволяет при наличии модели компетенций превентивно формировать пул кандидатов на замещение, а также своевременно готовить данных кандидатов к должности;

– формирование базы данных внешних кандидатов на основании перечисления компетенций, которыми они обладают. В базу данных внешних кандидатов должны попадать все кандидаты, проходившие оценку в любом ее виде, уволившиеся с предприятия сотрудники, к которым у предприятия не было претензий, обучающиеся в разных учебных заведениях по профильным для предприятия специальностям. Сформированная по единым принципам компетентностного подхода база кандидатов позволяет быстро и эффективно подбирать кандидатов на трудоустройство по моделям компетенций;

– профориентационная работа, в результате которой формируется пополнение базы данных внешних кандидатов на основе компетентностного подхода;

– формирование базы данных по сотрудникам предприятия на основе принципов компетентностного подхода, т.е. с указанием всех имеющихся у сотрудника компетенций вне зависимости от того, на какую вакансию он выбирался или какую должностную позицию занимает.

Таким образом, при применении компетентностного подхода и модели компетенций по должности при подборе персонала на выходе процесса мы получаем сотрудника, максимально удовлетворяющего организацию по компетентностному уровню, а также в результате сравнения профиля компетенций кандидата и модели компетенций по должности выявляем его дефицит компетенций, а также профицит компетенций, тем самым определяя дальнейшую траекторию его движения по процессам подсистем управления персоналом. Дефицит компетенций будет являться входом для ведения кандидата через процесс обучения, а профицит компетенций будет входом для процесса управленческого резерва и кадрового планирования (горизонтальной ротации) в отношении данного кандидата.

Наличие такой информации по вновь принятому (переведенному на новую должность) сотруднику, а также модель компетенций этой должности являются входами процесса адаптации, о котором пойдет речь далее.

Подсистема «управление развитием персонала» связана причинно-следственными связями с подсистемой найма и учета персонала и также выстраивается на основе модели компетенций по должности, предложенной автором.

Первый процесс этой подсистемы, который мы рассмотрим в рамках диссертационной работы, – адаптация сотрудника.

Целями процесса адаптации новых работников являются:

- достижение новым работником необходимой эффективности работы в минимальные сроки;
- снижение дискомфорта первых дней работы, достижение удовлетворенности в работе и формирование позитивного отношения к организации;
- освоение основных норм корпоративной культуры и правил внутреннего трудового распорядка;
- объективная оценка уровня квалификации и потенциала работника

Классический процесс адаптации строится по следующим видам адаптации:

- *профессиональная* адаптация – процесс освоения необходимых профессиональных навыков, знаний и умений, необходимых для исполнения новым ра-

ботником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне и в требуемые сроки;

– *социально-психологическая* адаптация – освоение норм взаимоотношений, корпоративной культуры и правил поведения в организации;

– *организационная* адаптация – принятие и освоение новым работником своего организационного и должностного статуса, структуры, требований соблюдения режима труда и отдыха, трудовой дисциплины, коммуникаций между подразделениями организации;

– *экономическая* адаптация – приспособление работника к системе экономических условий: оплате труда, материального стимулирования, социальному пакету, предоставляемому работникам;

– *психофизиологическая* адаптация – приспособление человека к санитарно-гигиеническим условиям работы, к психологическим и физическим нагрузкам на новом месте работы.

Применение методики формирования моделей компетенций, предложенной автором, позволяет эффективно выстраивать профессиональную, социально-психологическую и организационную адаптацию.

Основные подходы по формированию плана адаптации на основе модели компетенций по должности:

1. План адаптации сотрудника формируется на основе модели компетенций по должности, а также по результатам оценочных мероприятий процесса подбора.

2. В первую очередь в мероприятия адаптационного плана включаются мероприятия по устранению дефицита компетенций по профессиональным компетенциям, в следующем порядке:

– в соответствии с разделом модели компетенций «знание внутренних регламентов взаимодействия и инструкций, распространяющихся на деятельность» формируется перечень образовательных программ для обучения этим знаниям и навыкам;

– после этого руководитель анализирует результаты оценки знаний по другим разделам блока профессиональных компетенций и назначает либо обучающие

мероприятия, либо план саморазвития, направленный на достижение целевого уровня развития перечисленных компетенций.

Итогом таких мероприятий может стать повторная оценка профессиональных компетенций по результатам адаптационного периода.

3. Во вторую очередь включаются мероприятия позволяющие устранить дефицит управленческих компетенций, при наличии требований к ним в модели.

4. Далее предусматривается работа по ценностным и мотивационным установкам сотрудника и в случае расхождения их с целевыми формирует ряд мероприятий, направленных на работу с сотрудниками в этом направлении. Речь не идет о смене ценностных установок или мотивационных паттернов, так как это относится к глубинным компетенциям, наиболее сложно поддающимся изменениям; речь идет об установлении правил поведения и формировании приемлемых для организации моделей поведения сотрудника. Это может выражаться в долгосрочных перспективных планах для сотрудника, задачах и видах работ, а также найти отражение в подсистеме мотивация и стимулирование труда.

5. В результате проведения адаптационных мероприятий целевое соответствие сотрудника модели компетенций по должности должно возрасти за адаптационный период до уровня близкого к 80% и более. Нижняя граница эффективности сотрудника, выявленная в результате наблюдений в ходе внедрения методологии, наблюдалась на уровне 80% соответствия требованиям модели компетенций.

Тем не менее чем выше процент соответствия сотрудника модели компетенций, тем выше его эффективность работы.

Алгоритм процесса адаптации на основе методики компетенций по должности представлен на рисунке 13.

Таким образом, задача службы персонала состоит в том, чтобы поддерживать и повышать уровень соответствия сотрудника модели компетенций. Это следующие процессы подсистемы развития – «оценка персонала» и «обучение персонала».

Один из способов поддержания уровня компетентности персонала – это процесс регулярной оценки персонала. Автором предлагается процесс оценки строить на основании сформированной модели компетенций по должности.

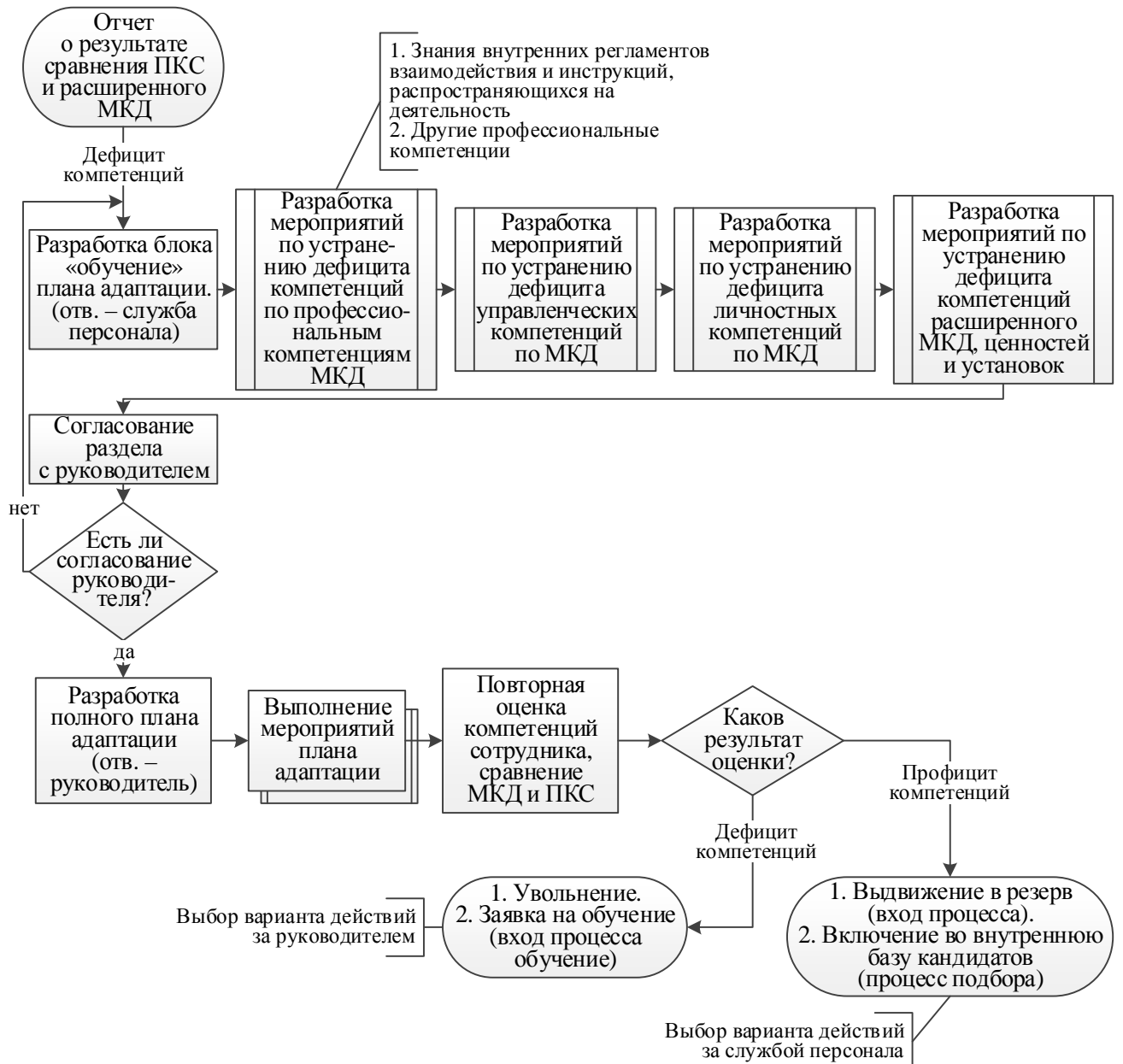


Рисунок 13 – Алгоритм процесса адаптации на основе МКД<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором.



Для целей данной диссертационной работы предлагается использовать следующее определение понятия «оценка персонала в организации» – процесс установления соответствия уровня развития компетентностных и квалификационных характеристик персонала требованиям, которые предъявляет к ним организация, где объектом оценки являются сотрудники, а предметом оценки – квалификационные и компетентностные характеристики сотрудников, эффективность их работы.

Важным в данном определении является то, что, помимо оценки знаний и навыков, а также применяемых моделей поведения, организация добавляет оценку результативности труда по перечисленным навыкам. Этот фактор позволяет исключить ситуацию, при которой происходит развитие сотрудника, которое не сопровождается реальным ростом эффективности труда, когда знание и навык не переходит в регулярный результат.

Таким образом, в зависимости от предмета оценка персонала может проводиться по двум направлениям:

- оценка результативности (оценка труда);
- оценка компетентности.

*Оценка результативности (оценка труда)* имеет целью сопоставление реального содержания, качества, объемов и интенсивности труда работника с теми показателями, которые установлены нормами, планами, программами, технологическими картами предприятия и пр. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество, интенсивность труда.

*Оценка компетентности* имеет целью изучить степень соответствия уровня развития квалификаций и компетенций работника требованиям, которые предъявляет организация к выполнению профессиональной деятельности. Кроме того, оценка компетентности позволяет выявить уровень потенциальных возможностей работника с целью определения возможности и перспектив его роста (ротации).

В комплексной системе оценки персонала в организации используются оба вида оценки, так как первый позволяет оценить результаты труда, а второй – качества работников, влияющие на достижение этих результатов.

Как говорилось выше, унифицированный справочник компетенций при использовании данной модели позволяет вести унифицированный справочник методов и инструментов оценки.

Алгоритм оценки, который предлагается автором, приведен на рисунке 14.

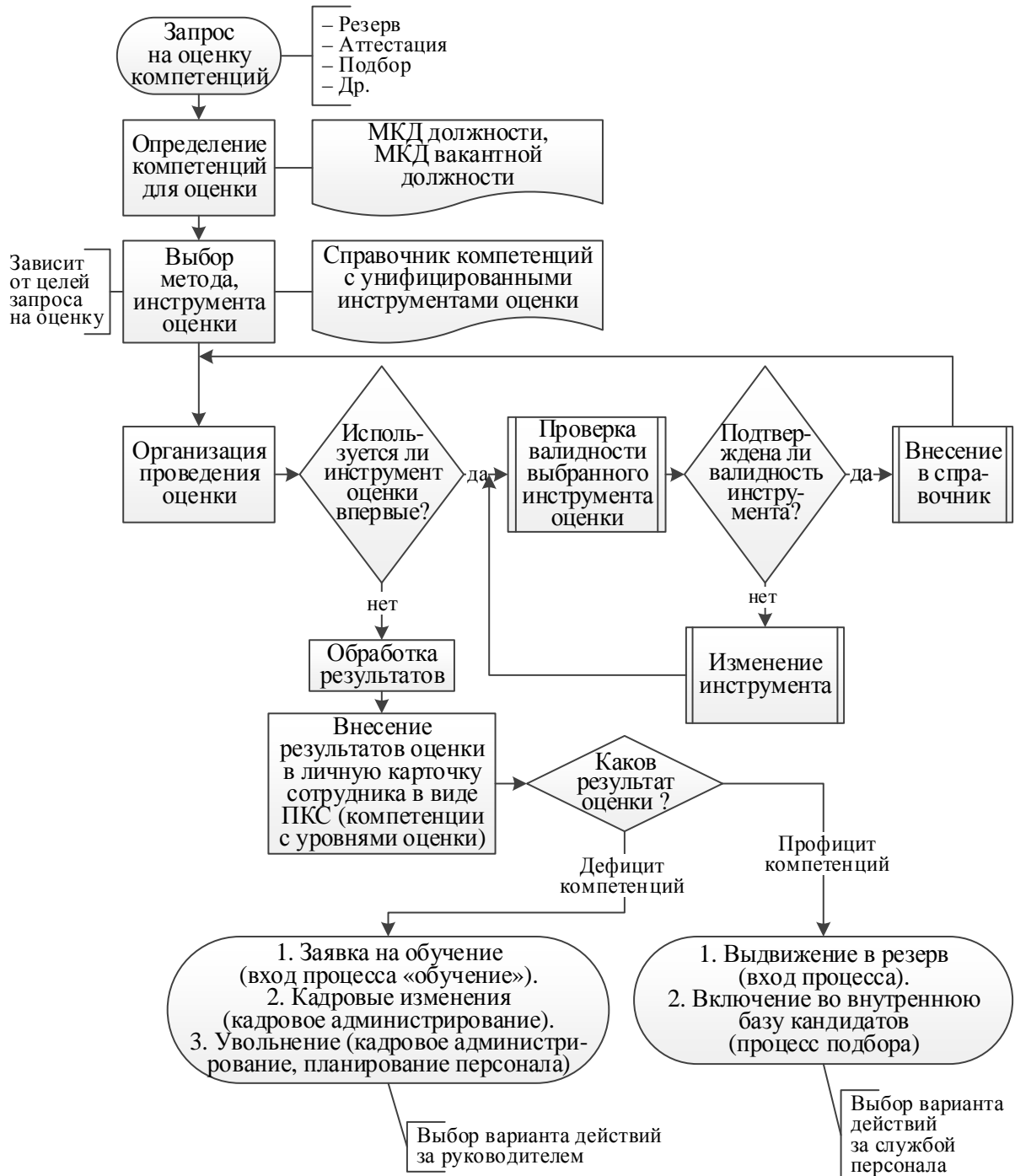


Рисунок 14 – Алгоритм процесса оценки компетенций на основе МКД<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором [91].

Для обеспечения возможности сравнения результатов значение, полученное по каждой конкретной методике, переводится в ранговые показатели по пяти-балльной шкале из унифицированного справочника квалификаций и компетенций. Ранг – это область значений, в которую попадают результаты оценки по конкретной методике.

Система приведения результатов оценочных процедур к определенному рангу указывается в описании инструмента оценки и хранится централизованно в базе инструментов.

Если оценка по компетенции осуществляется с помощью двух и более инструментов, то выводится средняя оценка компетенции по итогам применения всех инструментов.

Такая система также позволяет иметь базу данных по компетенциям совокупной выборки персонала, а наличие инструментов оценки по всем компетенциям позволяет работникам при желании самостоятельно подтверждать свой уровень компетенций, в том числе по другим моделям компетенций, не относящимся к занимаемой должности. Это формирует основания для внутреннего поиска персонала по компетенциям, проведения ротации персонала, отбора в управленческий резерв через процедуру сравнения модели компетенций по должности и профиля компетенций сотрудника. Кроме того, подготовка персонала к периодической оценке компетенций приводит к тому, что компетенции закрепляются, знания освежаются, навыки поддерживаются.

Важным условием эффективности такой системы оценки является то, что к оценке могут допускаться только те сотрудники, которые прошли обучение по использованию того или иного инструмента оценки и подтвердили свою компетенцию.

Входом для оценки в данном случае являются модель компетенции, результаты предыдущих оценок, обучений, адаптационных мероприятий, а также результаты производительности и эффективности труда, цели и задачи оценки.

На выходе процесса формируется потребность в обучении сотрудников, ротации персонала, включении в управленческий резерв, а также вход для процесса подсистемы мотивации и стимулирования.

Владельцем процесса является служба персонала, тогда как заказчиком может быть любое подразделение.

Процесс обучения персонала (рисунок 15), построенный на модели компетенций по должности, имеет следующие основные особенности:

- программы внутреннего обучения формируются в соответствии с унифицированным справочником компетенций;
- внутреннее содержание программы формируется исходя из требований к уровню развития компетенции, определенного в модели компетенций;
- программы обучения носят целевой характер, оптимизированы по времени и содержанию;
- обучение включает в себя проверку знаний и навыков по описанным компетенциям;
- процесс назначения и организации обучения строится на основании оценки персонала по компетенциям в результате подбора, адаптации, периодической оценки;
- программно-целевой, процессный и функциональный принципы, заложенные в методику формирования модели компетенций, применяются и при разработке содержательной составляющей программы обучения;
- основные программы обучения сформированы по профессиональным и управленческим компетенциям;
- большая часть обязательных программ обучения становится внутренними;
- развивающие программы по новым технологиям и практикам являются внешними программами обучения;
- программы повышения квалификационного уровня в основном остаются внешними;
- срочные квалификации легко отслеживаются в соответствии с моделями компетенций по должности и базой профилей компетенций сотрудников.

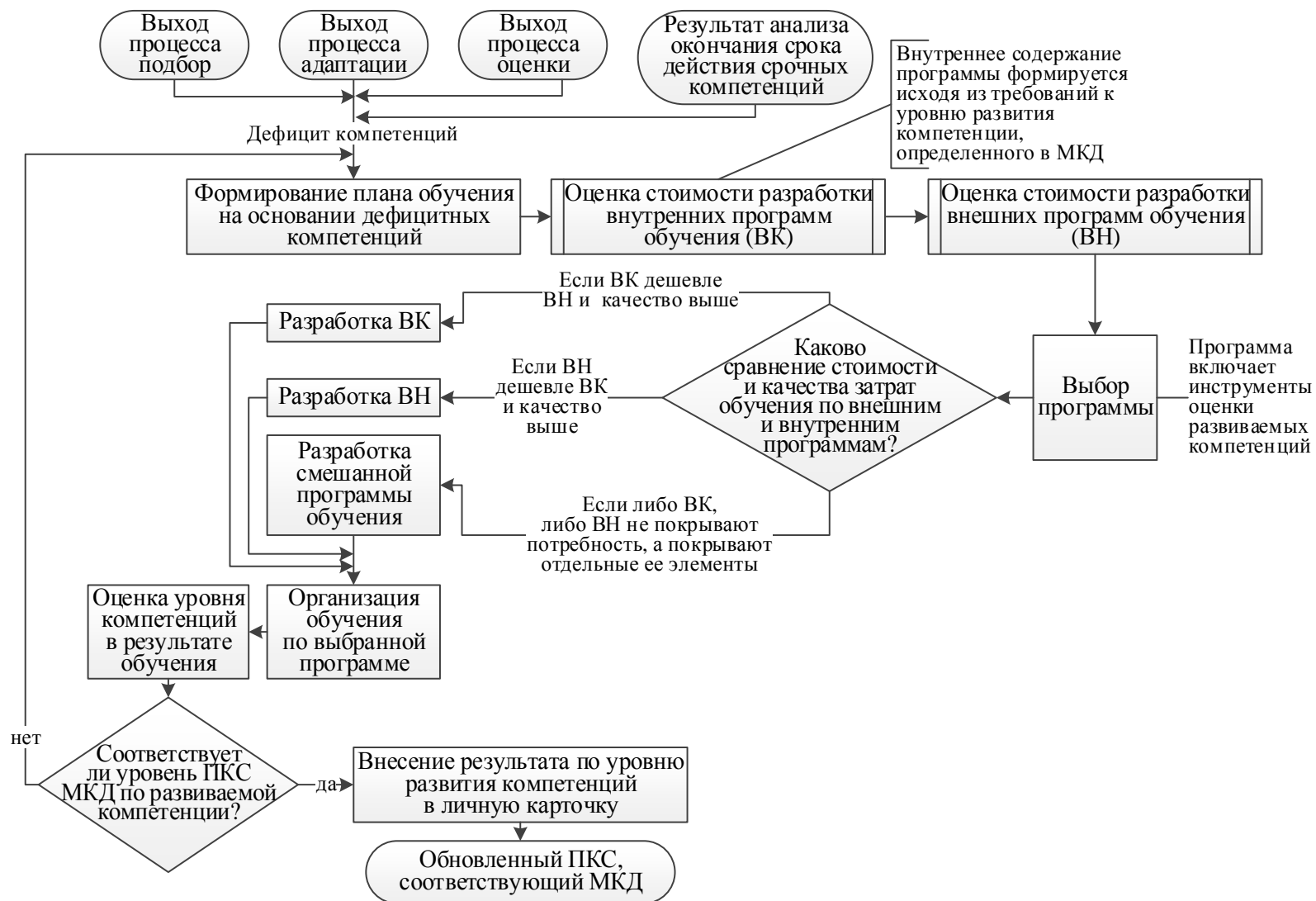


Рисунок 15 – Алгоритм процесса обучения на основе МКД<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором [93].

Процесс обучения, построенный на компетентностном подходе, позволяет с наименьшими затратами добиться наибольшей эффективности обучения, определить единые стандарты профессионального поведения по должностям, унифицировать программы обучения между подразделениями при аналогичности функций, позволяет обеспечить максимальное соответствие сотрудника требуемой модели компетенций и создать условия для требуемой производительности труда.

Как отмечалось выше, предложенная модель компетенций в меньшей степени содержит требования к глубинным компетенциям, однако они зачастую являются причинами тех или иных поведенческих моделей, а значит, их важно учитывать. Автор встроил эти компетенции в процесс подбора персонала в дополнение к предлагаемой модели компетенций, но есть еще один процесс, который, базируясь на модели компетенций, будет расширен дополнительными требованиями к компетенциям сотрудников. Это процесс управленческого резерва, о котором речь пойдет далее.

Существуют различные подходы к формированию процесса управленческого резерва. В рамках диссертационной работы будет описан принцип построения управленческого резерва, основанный на модели компетенций. Этот принцип будет рассмотрен на основных этапах организации работ с управленческим резервом.

Выделяют следующие основные этапы работы с управленческим резервом:

– формирование управленческого резерва – совокупность мероприятий, направленных на зачисление в резерв необходимого количества наиболее перспективных кандидатов из числа сотрудников организации;

– подготовка управленческого резерва – совокупность мероприятий по развитию и обучению сотрудников, зачисленных в управленческий резерв, с целью формирования их готовности к замещению управленческих должностей;

– реализация потенциала управленческого резерва – использование в интересах организации знаний и навыков сотрудников, прошедших подготовку управленческого резерва.

Автором предлагается использовать модель компетенций по должности при подготовке управленческого резерва и реализации потенциала, а на этапе формирования резерва – расширить модель компетенций по должности глубинными компетенциями по методологии Л. Спенсера и С. Спенсера и назвать их базовыми при выборе резервистов. Индивидуальный план развития формируется таким образом, чтобы резервист по компетенциям соответствовал требованиям модели компетенций по должности, на которую он состоит в резерве. Если же резерв создается не на должность, а по функциональному направлению, то анализируется цепочка моделей компетенций по функциональному направлению, план развития формируется исходя из совокупности общих требований к компетентности по цепочке. Реализация потенциала управленческого резерва строится на модели компетенций аналогично описанному выше процессу подбора персонала.

На этапе формирования управленческого резерва оценка кандидатов в резерв осуществляется на основании единой модели компетенций для резервиста, которая была разработана автором и представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Модель компетенций резервиста<sup>1</sup>

Показатель	Характеристика
Управленческие компетенции	10 управленческих компетенций согласно методике: 1) планирование и прогнозирование; 2) организация работ; 3) принятие решений; 4) контроль; 5) мотивация; 6) коммуникативные навыки; 7) управление конфликтом; 8) стрессоустойчивость; 9) умение создать команду; 10) корпоративность/лояльность
Профессиональные компетенции	– общие знания по основным дисциплинам, относящимся к профессиональной деятельности (по текущей МКД); – знания в смежных направлениях (по текущей МКД); – профессиональные компетенции определяются на основании и в соответствии с моделью компетенций на должность или цепочкой моделей компетенций по направлению деятельности (по резервируемой МКД)

<sup>1</sup> Составлено автором.

Продолжение таблицы 14

Показатель	Характеристика
Личностные компетенции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ответственность;</li> <li>– потенциал к развитию, который включает в себя:               <ul style="list-style-type: none"> <li>а) обучаемость</li> <li>б) аналитические и логические способности</li> <li>в) гибкость</li> <li>г) мотивация на развитие;</li> </ul> </li> <li>– проактивность;</li> <li>– эмоциональный интеллект</li> </ul>
Тип мотивации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– мотивация избегания неудач – не выше среднего уровня;</li> <li>– мотивация достижения успеха – не ниже среднего уровня;</li> <li>– приоритетный мотивационный тип: руководители высшего звена – хозяйский тип мотивации</li> </ul>

При этом вес компетенций в данной модели распределяется в пользу личностных компетенций и типа мотивации. В данном случае фактором отбора в резерв является в первую очередь потенциал, способность к развитию сотрудника, а также мотивация, способствующая развитию. При отсутствии этих двух основополагающих факторов даже более высокие баллы по управленческим и профессиональным компетенциям на момент зачисления в резерв не позволят подготовить кандидата к управленческой деятельности на требуемом уровне.

Алгоритм процесса «управленческий резерв» приведен на рисунке 16.

Автором было предложено применение методики формирования модели компетенций в трех подсистемах управления персоналом. Большинство предлагаемых моделей компетенций ограничиваются использованием именно в этих подсистемах. Предлагаемая же автором модель компетенций была применена и в двух других важных подсистемах управления персоналом – управление мотивацией и стимулированием труда, а также развитие организационной структуры.

Далее рассмотрим применимость компетентного подхода при разработке системы оплаты труда и тарификации работ, использование результатов оценки персонала, основанной на компетентном подходе, при установлении стимулирующих выплат.



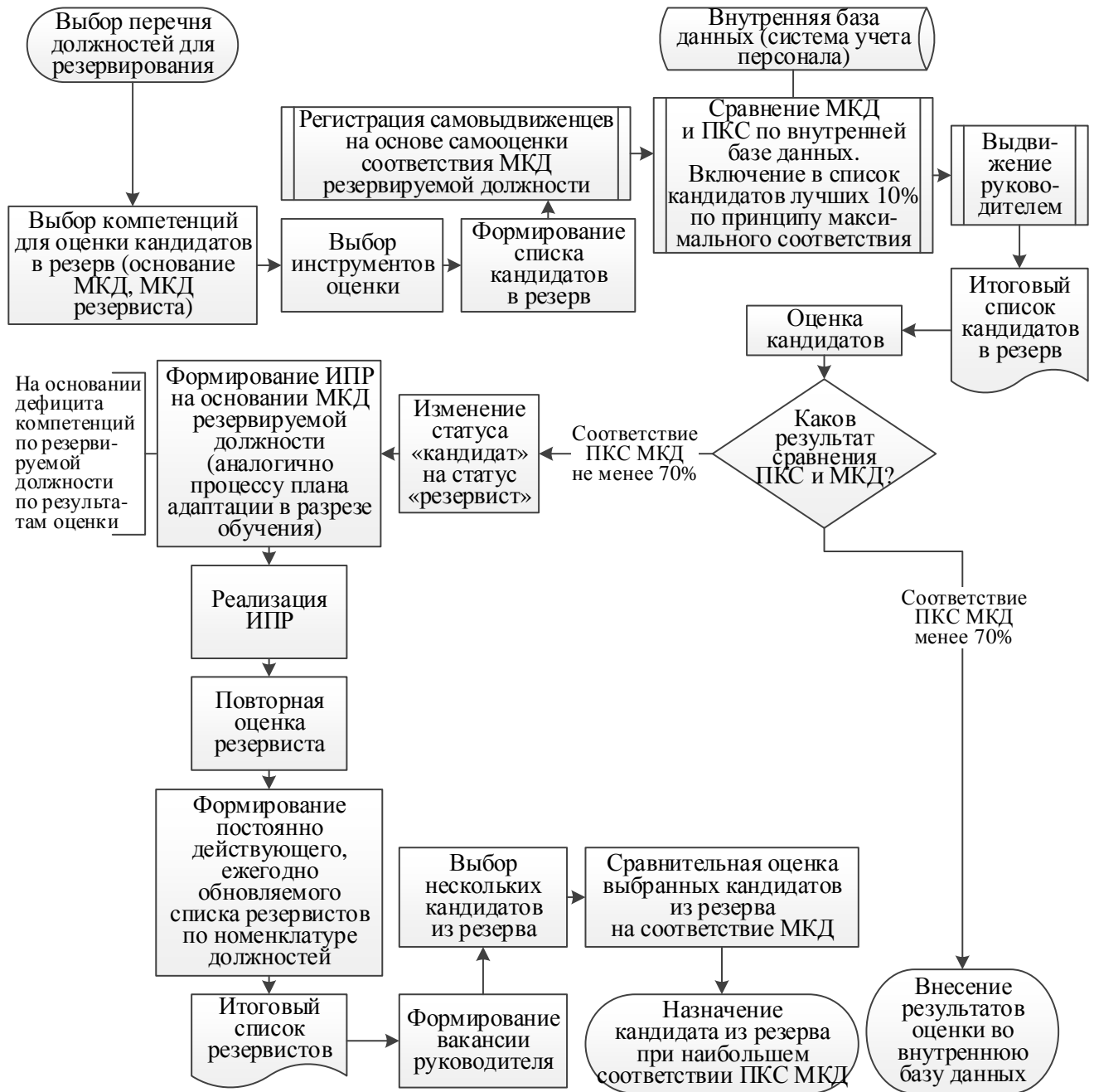


Рисунок 16 – Укрупненный алгоритм процесса «управленческий резерв» на основе МКД<sup>1</sup>

Предложенная модель компетенций позволяет всем сотрудникам организации понимать, в какой системе координат они находятся по компетентностным требованиям. Требование к компетентности во многом определяет ценность и значимость должности для организации. Объединение всех должностей в единую

<sup>1</sup> Составлено автором.

систему координат по уровням оплаты труда по выбранным для организации критериям, в которой модель компетенций по должности является элементом оценки по критериям, позволит создать саморазвивающуюся организацию, где сотрудник понимает, какой уровень благосостояния ему обеспечит та или иная его компетентность, а значит, какую траекторию движения в организации ему необходимо выбрать, чтобы достичь личных целей.

Эта связка модели компетенций и уровня оплаты труда позволяет выстроить систему управления персоналом так, что не нужно во главу угла при выборе персонала ставить оценку глубинных компетенций (ценности, Я-концепция, мотивы). Создается система, при которой человек сам, исходя из собственного мотива, попадая в организацию, где компетентность взаимосвязана с уровнем благосостояния, перестраивает свои ценности и Я-концепцию и начинает применять требуемые поведенческие модели. Модель обеспечивает прозрачность, взаимосвязанность процессов, открытость для персонала таким образом, что локус контроля смещается с уровня внешних факторов, не поддающихся влиянию человека, на уровень внутренних факторов, и формирует проактивное поведение. Кроме того, такая система позволяет решить проблему сравнения различных должностей и профессий между собой, поскольку любой сотрудник может проанализировать аналогичность должностей или профессий по сравнению с занимаемой им должностью по уровню оплаты труда, а значит, понять, как между собой сопоставляются компетенции. Нивелируется проблема «моды» на наименование должности, категорию персонала, а кроме того, снимается мотивация занимать руководящие должности только с целью роста благосостояния, ведь рост заработной платы может быть обусловлен в том числе профессиональным ростом.

Автором предлагается следующий алгоритм учета модели компетенций по должности при формировании уровней оплаты труда.

1. Все должности группируются по группам должностей в зависимости от оценки должности.

2. Оценка должности производится по выбранным организацией критериям.

3. Для оценки должности применяется сформированная модель компетенций каждой должности.

4. Тарифная сетка организации выстраивается по всем группам должностей в зависимости от выбранного межгруппового шага.

В результате все должности объединяются в единую тарифную сетку, что позволяет организации и сотруднику двигаться в организационном поле в зависимости от компетентностного уровня с учетом уровней оплаты труда. При этом организация может самостоятельно определять критерии оценки должности, межгрупповой шаг по уровням оплаты труда в зависимости от стратегических целей. Важным отличием от существующих подходов к формированию систем оплаты труда является установление прямой взаимосвязи между уровнем компетентности, требуемым по должности и уровнем вознаграждения, уход от квалификационного уровня позволяет расширить групповую сетку должностей, заложить принципы самоорганизации в развитии персонала, через взаимосвязь с прямым вознаграждением. Увязка инструментов материального стимулирования с результатами сравнения МКД с профилем компетенций сотрудника обеспечивает целостность системы управления персоналом и определяет один из аспектов системности, а именно системное представление об управлении компетентностью.

Увязка вознаграждения за труд и уровня развития компетенций возможна и через взаимосвязь процессов, построенных на компетентностном подходе со стимулирующими выплатами, действующими в организации. Такая увязка помогает стимулировать развитие компетенций и рост производительности труда.

Примером такой стимулирующей выплаты является надбавка за профессиональное (должностное) мастерство, которая может устанавливаться по результатам периодической оценки персонала (аттестации персонала). Выход процесса оценки становится входом процесса установления стимулирующих выплат (рисунок 17).

Последняя подсистема, которую мы рассмотрим с точки зрения применения компетентностного подхода и модели компетенций по должности в рамках диссертационной работы, – это подсистема развитие организационной структуры (рисунок 18).

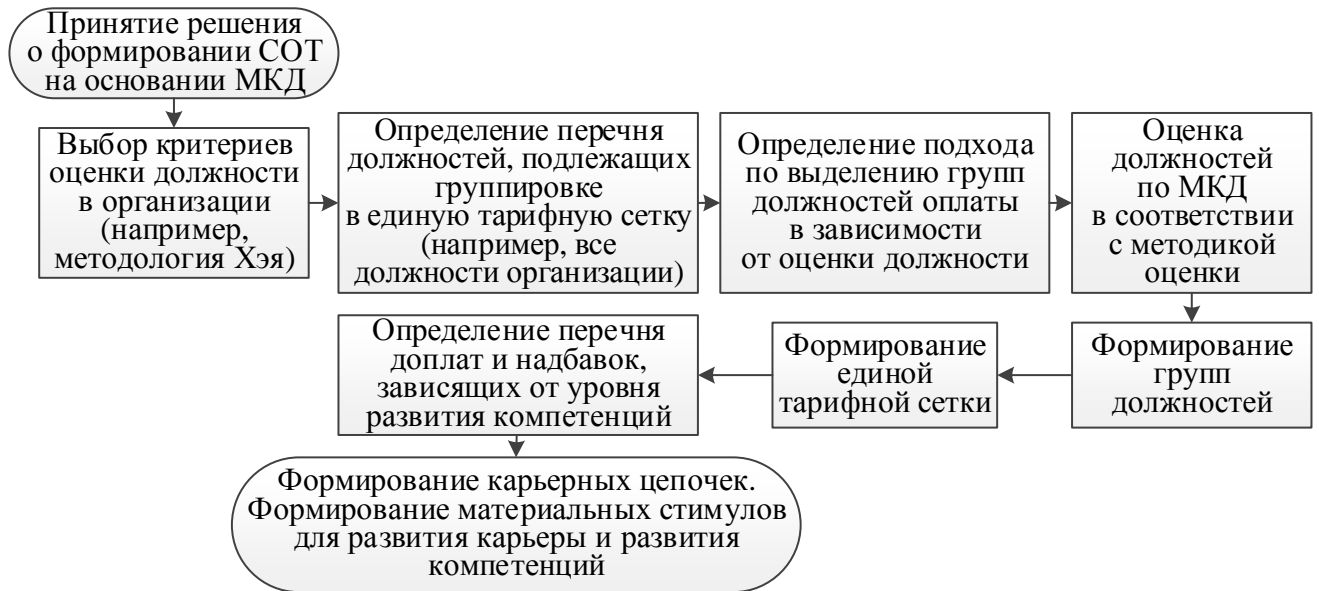


Рисунок 17 – Укрупненный алгоритм применения МКД в формировании системы оплаты труда предприятия<sup>1</sup>

Повышение эффективности процессов – это одна из целевых задач любой организации как системы. Как мы говорили ранее, модель компетенций требует постоянного совершенствования и доработки с учетом множества факторов. Один из факторов пересмотра модели компетенций – это организационные изменения. Но мы будем рассматривать пример обратного действия, когда модель компетенций становится основанием пересмотра организационной структуры.

После разработки моделей компетенций и формирования цепочек по направлениям деятельности мы получаем полное описание процессов по трудовым действиям (функциям) и компетенциям. Это создает базу данных для анализа.

Во-первых, возможно анализировать дублирующие функции, избыточные компетенции, функции без потребителя результата произведенных работ, а также сравнивать организацию различных подразделений по выполнению аналогичных функций между собой. В результате выделяется перечень «узких» мест, по которым применяются дополнительные инструменты анализа, в том числе инструменты нормирования труда. Так выявляются зоны для изменения и совершенствования организационной структуры.

<sup>1</sup> Составлено автором [94; 92].



Рисунок 18 – Укрупненный алгоритм применения компетентного подхода в подсистеме «управление организационной структурой»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором [99; 98].

Во-вторых, при анализе цепочек моделей компетенций возможно выявить должности близкие или родственные по выполняемым функциям и, как следствие, моделям компетенций. Например, должность наладчика станков с ЧПУ и резчика, эксплуатирующего данные станки. На основании такого анализа выдвигаются гипотезы о возможном совмещении функций или изменении численности сотрудников функции при повышении требования к уровню компетенций. Данные гипотезы анализируются, дополняются методами анализа рабочего времени (хронометражи, фотографии рабочего дня, самофотографии), а на базе полученных данных формируются предложения по изменению организационной структуры через изменение моделей компетенций по отдельным должностям или цепочкам.

В-третьих, анализируется рынок труда региона присутствия на предмет наличия тех или иных компетенций, производится сопоставление со сформированными моделями компетенций в организации, определяются возможные организационные изменения с целью синхронизации моделей компетенций с учетом условий рынка труда. Таким образом, модель компетенций может стать одним из инструментов выявления направлений оптимизации организационной структуры и организации процессов, а также привести к повышению производительности труда через влияние на численность персонала.

Предложенная методика формирования модели компетенций по должности позволяет связать все подсистемы управления персоналом на основе разработанных моделей и минимизировать затрачиваемое на разработку базы время. Кроме того, система управления персоналом, построенная на предложенном подходе, позволяет создать вытягивающую систему работы с персоналом. Взаимосвязь процессов с ядром в виде модели компетенций по должности приведена на рисунке 19.

Предложенные алгоритмы формирования подсистем управления персоналом на основании модели компетенции по должности обеспечивают следующие аспекты системности применения компетентностного подхода: системное представление об управлении компетентностью, а также системный метод управления компетентностью. Проведенная группировка теорий менеджмента обеспечила ре-

зультаты, которые легли в основу выбора компетентностного подхода для разработки методического инструментария обеспечивающего системность его применения. А методика формирования модели компетенций по должности обеспечила три аспекта системности: системное представление объекта управления, системное представление субъекта управления, а также системный метод управления.



Рисунок 19 – Взаимосвязь процессов подсистем управления персоналом и ядра процессов – модели компетенций по должности<sup>1</sup>

Таким образом, в ходе исследования нами определены четыре аспекта системности применения компетентностного подхода в управлении персоналом на

<sup>1</sup> Составлено автором.

основании разработанной методики формирования модели компетенций по должности и алгоритмов формирования основных процессов подсистем управления персоналом применительно к организациям корпоративного типа.

Кроме того такая организация подсистем управления персоналом приводит к повышению эффективности человеческого капитала организации через повышение эффективности подсистем и взаимосвязей между ними. Повышение эффективности работы организации как системы заключается в том, чтобы усилия по каждому элементу системы имели однонаправленное векторное воздействие. Так, согласно закону повышения идеальности (эффективности) систем, каждая система в процессе своего развития стремится к повышению своей идеальности.

Можно представить конкретные механизмы повышения идеальности систем:

- полное использование ресурсов;
- «развертывание-свертывание» систем (согласно соответствующему закону);
- динамизация систем;
- разрешение противоречий в системах и т.д.

Применение предложенных методических подходов по построению подсистем управления персоналом на едином основании – модели компетенций по должности позволяет разрешить противоречия в управлении персоналом организации и повысить ее эффективность. Предложенная методика формирования модели компетенций по должности и алгоритмы ее применения в подсистемах управления персоналом были апробированы на четырех металлургических предприятиях и доказали свою эффективность. Результаты апробации будут представлены в третьей главе диссертационной работы.



1. В научной литературе представлено несколько подходов к формированию модели компетенций. Наиболее распространена модель Л. Спенсера и С. Спенсера. Подходы различаются способом выбора перечня компетенций, способом описания компетенций, алгоритмом определения ключевых компетенций.

2. В научной литературе не представлены методики формирования справочника компетенций организации корпоративного типа. Существуют лишь подходы к определению ключевых компетенций для организации или функциональной деятельности, что усложняет применимость компетентностного подхода.

3. В научных публикациях существуют разные подходы к применению модели компетенций в управлении персоналом организации. Чаще всего модель применяется в процессах оценке, подбора и обучения персонала. Таким образом, нет методик предлагающих общее для всех подсистем основание, что снижает эффективность управления компетентностью из-за отсутствия системного применения компетентностного подхода. При этом отсутствие четкого разделения понятий «модель компетенций по должности» и «профиль компетенций сотрудника» усложняет понимание механизма системного применения компетентностного подхода в процессах управления персоналом.

4. Проанализирован опыт применения моделей компетенций в организациях корпоративного типа, в результате получен вывод о фрагментарном применении описанных методик на практике, в том числе в связи с отсутствием комплексной методологии формирования модели компетенций и подсистем управления персоналом на ее основе. Кроме того, в результате проведенного опроса среди руководителей служб персонала нескольких крупных организаций выявлено, что отсутствие методик применения компетентностного подхода с алгоритмами построения подсистем управления персоналом на его основе является фактором, сдерживающим развитие системы. При этом отмечена актуальность и целесообразность

использования компетентностного подхода системно на уровне организацией через управление компетентностью.

5. Доказана актуальность формирования методики разработки модели компетенций по должности для организации корпоративного типа, в том числе с разработкой унифицированного справочника компетенций организации, а также алгоритмов формирования подсистем управления персоналом на ее основе через выделение понятий «модель компетенций по должности», «профиль компетенций сотрудника», «сравнение модели и профиля», «дефицит и профицит компетенций у персонала».

6. Базовым для разработки методики формирования модели компетенций по должности выбран методический подход Л. Спенсера и С. Спенсера. При этом мы считаем необходимым дополнять профиль компетенций должности компетенциями блока базовых качеств – знания и навыки, по принципам, близким к предложенным в методике разработки ФГОС. Кроме того, считаем, что подход должен быть дополнен в части принципов формирования набора компетенций для модели компетенций через расширение списка объектов анализа. К личности сотрудника и его поведенческим моделям как объекту анализа мы предлагаем добавить такой объект анализа, как должность и ее функциональная и процессная области. Базовыми элементами для формирования модели являются не только базовые качества человека, успешного в рамках работы в данной должности, но и исполняемая функция (работа) и совокупность функций (работ) в рамках бизнес-процесса и системы бизнес-процессов в организации как таковой. Важным отличием также является то, что для формирования модели компетенция берется не только модель поведения успешного сотрудника, но и целевые ориентиры деятельности организации, трудовые действия и факторы, которые позволяют их успешно выполнять. Кроме того, модель формируется не только по глубинным компетенциям, а по всей совокупности компетенций, что позволяет применять ее в дальнейшем как ядро процессов подсистем управления персоналом.

7. Введены основные положения программно-целевого, процессного и функционального подходов в дополнение базовому компетентностному, которые легли в основу разработки методики формирования модели компетенций по должности.

8. Сформулированы основные принципы методики формирования модели компетенций по должности организации корпоративного типа, разработан унифицированный справочник компетенций, описан подробный алгоритм разработки модели компетенций по должности. Предложенная методика формирует модель компетенций, которая обладает всеми характеристиками для того, чтобы стать базовым элементом формирования подсистем управления персоналом.

9. Сформулированы основные подсистемы, для которых модель компетенций по должности становится базовой и является входом процесса. Кроме того, определены основные алгоритмы формирования процессов таких подсистем.

10. Приведена доказательная база, подтверждающая, что разработанная методика, а также предлагаемые алгоритмы формирования подсистем управления персоналом организации корпоративного типа являются системным применением компетентностного подхода в управлении персоналом.

### 3 РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА ПРИ СИСТЕМНОМ ПРИМЕНЕНИИ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

#### 3.1 Оценка результативности управления персоналом организации корпоративного типа при системном применении компетентностного подхода

Методика формирования модели компетенций по должности на основании компетентностного подхода как базового, при использовании программно-целевого, процессного и функционального подходов как вспомогательных разрабатывалась автором на базе металлургических предприятий производственного холдинга «Группа ТМК» (далее также Компания) с 2013 года.

ТМК является одним из мировых лидеров по производству стальных труб, ведущим глобальным поставщиком трубной продукции для нефтегазового сектора. Ценные бумаги Компании обращаются на Лондонской фондовой и Московской биржах, а также на торговой площадке OTCQX в Нью-Йорке.

Компания была создана в 2001 году и в настоящее время объединяет свыше 25 производственных активов в России, США, Канаде, Омане, Румынии и Казахстане. Основным направлением деятельности ТМК является производство и продажа бесшовных и сварных труб, включая трубы большого диаметра, трубы с соединениями класса «премиум», в сочетании с широким комплексом услуг по термообработке, нанесению защитных покрытий, нарезке премиальных соединений, складированию и ремонту труб. ТМК включает в себя российские трубные предприятия Волжский трубный завод, Северский трубный завод, Синарский трубный завод и Таганрогский металлургический завод; 12 производственных площадок в США и Канаде, входящих в состав ТМК IPSCO; предприятия ТМК-ARTROM и ТМК-RESITA в Румынии и завод ТМК GIPI в Омане. Компании принадлежат че-

тыре российских нефтесервисных предприятия, объединенных в рамках «ТМК Нефтегазсервис», «ТМК-Казтрубпром» (Казахстан), а также активы по сервисному обслуживанию трубной продукции для нефтегазодобывающей отрасли в США.

Разработкой и усовершенствованием трубной продукции, а также проведением экспериментальных тестов, оценочных испытаний и передовых научных исследований в ТМК занимаются исследовательские центры: Российский институт трубной промышленности (РосНИТИ) в г. Челябинске (Россия) и Научно-исследовательский центр в г. Хьюстоне (США). Для решения задач инновационного развития и увеличения исследовательского потенциала Компании создан научно-технический центр ТМК в инновационном центре «Сколково» (г. Москва, Россия).

Общий объем продаж труб ТМК в 2017 году составил 3,8 млн т. Поставка продукции потребителям осуществляется более чем в 80 стран мира.

Ключевые показатели экономической деятельности компании в динамике за 2015–2017 годы представлены на рисунке 20.

В свободном обращении по состоянию на 31 декабря 2017 года находилось 34,9365% акций ПАО «ТМК», из которых около 42% – в виде глобальных депозитарных расписок, обращающихся на Лондонской фондовой бирже. Члены совета директоров и правления ПАО «ТМК» совместно владели 408 286 акциями, что составляет 0,039% уставного капитала Общества.

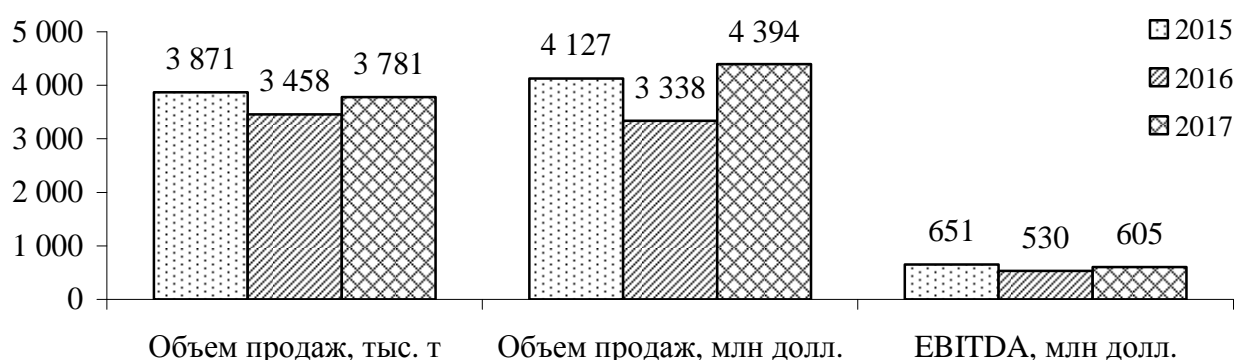


Рисунок 20 – Показатели экономической деятельности Группы ТМК<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором на основании отчетов Компании.

Группа ТМК имеет дивизиональную структуру управления (рисунок 21).

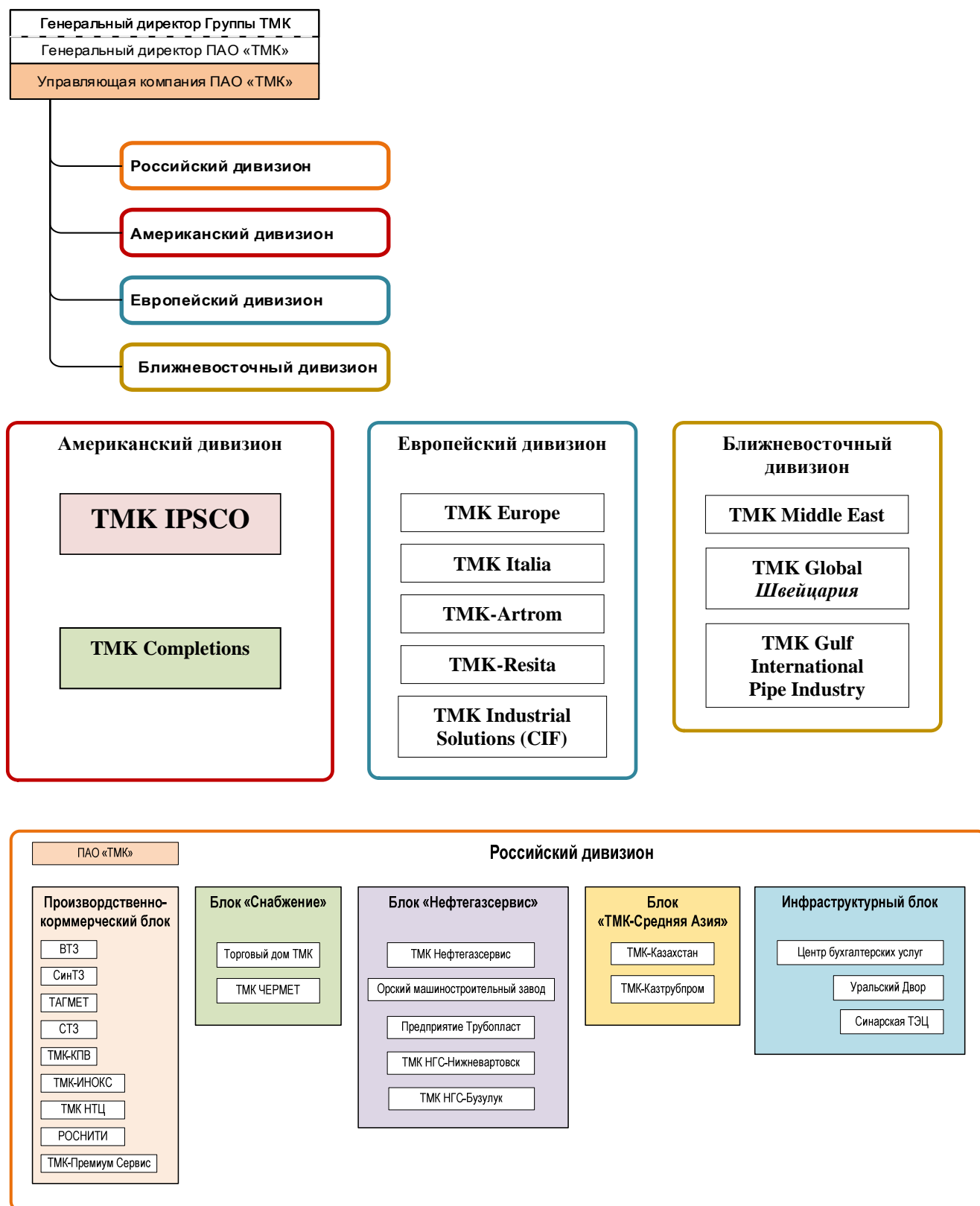


Рисунок 21 – Организационная структура Группы ТМК по состоянию на 2017 год<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором на основе внутренней документации Компании.

Предложенная методика разрабатывалась для предприятий производственно-коммерческого блока российского дивизиона и по результатам внедрения рекомендована к применению для предприятий иностранных дивизионов Группы ТМК.

Ниже приводятся основные социально-экономические параметры предприятий – объектов внедрения методологии за 2017 год.

Таблица 15 – Основные социально-экономические параметры предприятий Группы ТМК за 2017 год<sup>1</sup>

Показатели	СТЗ	СинТЗ	ВТЗ	ТАГМЕТ
Среднесписочная численность, чел., в том числе:	5 660	6 062	10 058	6 005
– руководители	492	515	918	518
– специалисты, служащие	762	635	1 052	698
– рабочие	4 406	4 913	8 089	4 789
Фонд заработной платы, тыс. р.	2 857 484	2 923 535	4 908 252	2 665 751
Средний возраст, лет	41,1	39,4	40,7	39,2
Доля персонала по видам образования, %:				
– высшее	25	28	33	34
– среднее профессиональное	19	18	17	32
– начальное	40	35	32	26
Средний стаж работы в организации, лет	14,6	12,4	9,6	12,0
Общее количество уникальных должностей	924	673	893	607

Внутренние нормативно-распорядительные документы Компании регулируют информационный обмен между управляющей компанией и предприятиями, охватывают все направления деятельности и предприятия ТМК.

Таким образом, система управления выстроена по принципам операционного управления. Это является фактором, обеспечивающим быстрое тиражирование любого внедрения.

Выбранные для апробации и внедрения предприятия относятся к металлургической отрасли по роду экономической деятельности, со специализацией на сталеплавильном, трубопрокатном и трубосварочном производстве. Эти предпри-

<sup>1</sup> Составлено автором на основании внутренних отчетов Компании.

ятия являются типовыми по организации структуры управления организациями корпоративного типа в сравнении с другими предприятиями металлургической отрасли, в том числе цветной металлургии, о чем свидетельствуют статистические исследования, регулярно проводящийся корпорацией ЧЕРМЕТ. Таким образом, по результатам апробации методика может быть распространена на любую организацию металлургической отрасли. Учитывая, что организации корпоративного типа различных отраслей имеют схожую организацию в РФ, методика может быть распространена и на другие отрасли.

Рассмотрим предпосылки разработки методики формирования модели компетенций и формирования подходов по ее применению при построении подсистем управления персоналом, а также алгоритм измерения результативности управления персоналом организации корпоративного типа в зависимости от системного применения компетентностного подхода.

В Группе ТМК с 2010 года работа с персоналом строилась на основании кадровой стратегии, в которой были определены целевые показатели эффективности работы с персоналом, в том числе показатели по процессам: комплектование персонала, обучение и развитие, организационное развитие, система мотивации и стимулирования. В соответствии с бизнес-стратегией Компании были установлены количественные показатели для некоторых из них. Предприятия имели схожую структуру, организацию производственного процесса, но при этом система управления персоналом была выстроена уникально для каждого предприятия. Это приводило к тому, что количественные показатели, характеризующие эффективность работы по отдельным процессам системы управления персоналом, существенно различались от предприятия к предприятию. При этом менеджмент каждой организации настаивал, что целевой показатель эффективности не может существенно отличаться от достигнутого по объективным причинам. Сравнение же показателей эффективности отдельных процессов между предприятиями позволило выявить неэффективность отдельных процессов по организациям и определило необходимость поиска единых подходов по построению системы управления персоналом для всех из них. В результате был проанализирован опыт каж-



дого предприятия, существующая российская и международная практика применения различных концепций и подходов в управлении персоналом и принято решение о необходимости выработки единого подхода в формировании подсистем управления персоналом. В результате проведенного исследования, описанного в первой главе диссертационной работы, для внедрения был выбран компетентностный подход как базовый, в совокупности с программно-целевым, процессным и функциональным подходами в качестве вспомогательных, с целью выработки единых подходов по построению подсистем управления персоналом, базирующихся на его основных принципах. Для оценки результативности применения такого подхода и разработанной методики были определены качественные и количественные показатели для динамического анализа [95].

Выбор показателей проводился с учетом следующих принципов:

1) охват процессов. В первую очередь в совокупность интегральных показателей отвыбирались показатели, являющиеся признаками результативности более чем одного процесса или подсистемы управления персоналом;

2) связь с производительностью труда и экономическим результатом деятельности предприятия. Во вторую очередь выбирались показатели, имеющие наибольшую корреляцию с производительностью труда или максимально влияющие на экономический результат деятельности организации;

3) ключевые показатели процессов подсистем. В третью очередь выбирались ключевые, по определению авторов, развивающих направление HR-метрик, показатели результативности процессов подсистем управления персоналом.

Было определено, что положительная динамика показателей является основанием для установления положительной взаимосвязи между результативностью управления персоналом организации корпоративного типа и системным применением компетентностного подхода при ее формировании.

Таковыми показателями стали [1; 18; 32; 48; 49; 67; 71; 19; 70; 69; 22; 39; 68; 72; 84 134; 133; 136; 151; 152; 153; 168]:

– текучесть персонала или коэффициент текучести персонала:

$$K_T = \frac{Ч_{ув}}{ССЧ} \times 100, \quad (1)$$

где  $K_T$  – текучесть персонала, или коэффициент текучести персонала, %;  $Ч_{ув}$  – число уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) за период; ССЧ – среднесписочная численность предприятия за тот же период;

– текучесть персонала в первый год работы или коэффициент текучести персонала в первый год работы:

$$K_{T_1} = \frac{Ч_{ув_1}}{Ч_{пр}} \times 100, \quad (2)$$

где  $K_{T_1}$  – текучесть персонала в первый год работы, или коэффициент текучести персонала в первый год работы, %;  $Ч_{ув_1}$  – число уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и другим причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью), стаж которых на окончание периода составлял менее 1 года;  $Ч_{пр}$  – число принятых работников в этот период;

– время укомплектования вакансий:

$$B = \frac{\sum_{i=1}^n B_i}{n}, \quad (3)$$

где  $B$  – среднее время укомплектования вакансий;  $B_i$  – время укомплектования каждой вакансии;  $n$  – количество вакансий за период;

– доля рекламаций по основанию «неквалифицированный персонал»:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n R_i}{n} \times 100, \quad (4)$$

где  $R$  – доля рекламаций по основанию неквалифицированный персонал, %;  $R_i$  – рекламация по основанию «неквалифицированный персонал», 1 ед.;  $n$  – количество всех рекламаций за период;

– удовлетворенность персонала по различным группам факторов:

$$Y = \frac{\sum_{i=1}^{n_1} Y_i}{n_1}; \quad Y_i = \frac{\sum_{i=1}^{n_2} O_i}{n_2}, \quad (5)$$

где  $Y$  – удовлетворенность персонала по показателям (среднее значение);  $Y_i$  – удовлетворенность персонала по одному показателю;  $O_i$  – оценка одного респондента по одному показателю;  $n_1$  – количество показателей;  $n_2$  – количество респондентов;

– скорость внедрения изменений. Данный показатель исследуется методом социологического опроса. При внедрении изменения, объем влияния которого оценивается как существенный в отношении системы, на этапе запуска системы формируется социологическое исследование, измеряющее готовность к изменению со стороны персонала, уровень принятия или непринятия изменения. Схожее социологическое исследование формируется через 3 месяца после внедрения изменения, где кроме описанных замеров анализируется время, затраченное на переход к новым методам работы. Такой анализ должен проводиться до внедрения

компетентностного подхода и после. Уменьшение количества времени, требуемого на перестройку работы системы, рост доли персонала, принимающей изменение в первичном исследовании и во вторичном в совокупности дают основания экспертно оценивать динамику скорости внедрения изменений;

– производительность труда:

$$П_{\text{тр}} = \frac{V \text{ тонн}}{ССЧ_{\text{ППП}}}, \quad (6)$$

где  $V$  тонн – для данной работы объем произведенной продукции в приведенных тоннах, т;  $ССЧ_{\text{ППП}}$  – среднесписочная численность производственно-промышленного персонала, чел.;

– затраты на ФОТ, обучение и развитие, подбор, оценку;

– время обучения, чел.-ч:

$$T = \sum_{i=1}^n (T_i \times Ч_i), \quad (7)$$

где  $T$  – время обучения, чел.-ч;  $T_i$  – время  $i$ -го обучения, ч;  $Ч_i$  – количество сотрудников на  $i$ -м обучении, чел.;  $N$  – количество обучений за период;

– эффективность обучения (средняя оценка по результатам анкет обратной связи содержательной части обучения);

– регламентированность процессов подсистем управления персоналом (наличие или отсутствие регламентов по основным процессам подсистем);

– информационная осведомленность сотрудников организации о процессах подсистем управления персоналом. Оценивается методами социологического опроса, анкетирования, интервью. Наблюдается динамика показателя. Рост числа осведомленных формируется за счет применения компетентностного подхода по

причине того, что вовлечение сотрудника и его участие и влияние на карьеру в организации растет при применении компетентностного подхода;

– участие сотрудников в процессах подсистем управления персоналом на условиях самовыдвижения. Оценивается методом динамического наблюдения роста показателя в абсолютном выражении по периодам;

– реализация потенциала управленческого резерва (коэффициент назначения из резерва):

$$K_n = \frac{Ч_{нр}}{Ч_n} \times 100\%, \quad (8)$$

где  $K_n$  – коэффициент назначения из резерва;  $Ч_{нр}$  – численность назначенных руководителей, состоящих в управленческом резерве за период, чел.;  $Ч_n$  – общая численность назначенных руководителей, чел.

Гипотеза, выдвинутая на этапе разработки методики, заключалась в том, что применение базового ядра в форме модели компетенций по должности для всех подсистем управления персоналом, позволит получить положительную динамику в процессе вовлечения персонала в производство конечного результата организацией, в повышении качества производимой продукции, в снижении текучести персонала и ускорении адаптации персонала к выполняемым видам работ, в повышении удовлетворенности персонала, снижении затрат и, как следствие, себестоимости, в повышении производительности труда, а кроме того позволит увеличить управляемость процессов основных подсистем управления персоналом, т.е. даст возможность устанавливать целевые показатели каждого процесса и достигать их через определенные методологией инструменты, а значит, повысит управляемость предприятием в целом, достичь системного управления компетенцией и получить инструмент, который обладает всеми признаками системного применения и позволяет получать новые свойства объекта (системы – организации) в ответ на изменчивость среды как внешнего фактора.

### 3.2 Этапность внедрения системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом организации корпоративного типа

Внедрение компетентностного подхода на уровне системного применения требует временных затрат и управленческих решений в организации. В данном разделе диссертационной работы мы рассмотрим основные этапы внедрения на примере типовой организации корпоративного типа с учетом разработанного инструментария и унифицированного справочника компетенций, предложенных в исследовании. Сетевой график предложенный автором позволит оценить временные затраты на внедрение. Сетевой график сформирован с учетом практического опыта разработки и внедрения методики и алгоритмов в ходе исследования и скорректирован с учетом этапов работ, которые не требуют доработки или переработки.

При разработке предлагаемой методики и алгоритмов формирования подсистем управления персоналом в первую очередь был определен перечень всех подсистем и процессов управления персоналом, которые должны быть взаимосвязаны и иметь общее основание для их разработки. Аналитическая работа по изучению теоретических подходов, а также формированию гипотез и подходов к разработке методик осуществлялась в период с 2013 по 2014 год.

Эффективность каждого процесса зависит от того, насколько качественно проработано основание каждого процесса, насколько исчерпывающая информация в этой основании содержится. При анализе содержания и результата каждого процесса были определены основные разделы модели компетенций, а также сформирован унифицированный справочник компетенций.

Для формирования унифицированного справочника компетенций были применены различные классификаторы, выполнена систематизация подзаконных актов, определяющих требования к компетентности, а также использовались существующие модели компетенций, разработанные разными авторами. В результа-

те была сформирована методика разработки модели компетенций, подробное описание которой приведено в разделе 2.2 настоящей диссертационной работы.

Методика была утверждена следующими корпоративными стандартами организации:

– Положение о правилах формирования требования к должности (модели компетенций по должности);

– Методика формирования базы требований к должности (моделей компетенций по должности).

Данные документы носят обязательный для применения на всех предприятиях российского дивизиона характер.

Следующим шагом стала разработка моделей компетенций по полному перечню должностей объектов внедрения. Для этого была создана рабочая группа, состоящая из сотрудников всех предприятий, на базе которых происходило внедрение методологии.

Вся совокупность имеющихся должностей была разделена между предприятиями по функциональным областям. Данные по разработанным моделям компетенций по общему перечню должностей приведены ниже в таблице 16.

Механизм разработки моделей компетенций по должностям был организован по основным этапам алгоритма, приведенного в разделе 2.2.

1. Все предприятия готовили описание функционала должности для всех должностей организационной структуры предприятия.

2. Описания направлялись согласно функциональному распределению по ответственным предприятиям для формирования унифицированной модели компетенций по должности.

3. Организация, ответственная за разработку, анализировала все описания и готовила заключение по возможности унификации модели компетенций. Если модель становилась унифицированной, то формировалась одна модель на все должности, признанные аналогичными; если же должности имели существенные различия по требованию к компетентности в зависимости от функциональных или процессных особенностей, то формировалось несколько моделей компетенций.

Таблица 16 – Распределение должностей по центрам разработки<sup>1</sup>

Организация, производящая оценку	Оцениваемый блок подразделений	Количество должностей к разработке моделей компетенций
ПАО «СинТЗ»	Блок качества	243
	Волоочильные цехи Заводов Группы «ТМК»	
	Отдел по связям с общественностью, административный отдел, служба экономической безопасности, спецотдел	
ПАО «СТЗ»	Социальные объекты	702
	Управление централизованного ремонта энергетического и электрического оборудования	
	Блок охраны труда и промышленной безопасности	
	Производственно-логистический блок	
АО «ВТЗ»	Механический, литейный, автотранспортный цехи	519
	Ремонтный блок	
	Трубоплавильные цехи	
ПАО «ТАГМЕТ»	Технический блок	1 730
	Трубопрокатные цехи заводов Группы ТМК	
	Электросталеплавильные цехи заводов Группы ТМК	
	Финансово-экономический и бухгалтерский учет	
ДПС ПАО «ТМК»	Управление персоналом	234
Итого		3 428

Среднее чистое время разработки одной модели компетенций по должности на основании унифицированного справочника компетенций составляет 4 часа.

Разработка моделей компетенций продолжалась в период с 2015 по 2016 г. В течение 2017 г. проводилась доработка моделей компетенций по разделу компетенций «внутренние нормативные документы предприятия – профессиональные компетенции», а также разработка моделей по вновь введенным должностям или переработка в связи с существенными изменениями. Таким образом, внедрение методики разработки модели компетенций завершилось в январе 2017 г., и с этого момента началась ее эксплуатация. В результате был доработан унифицированный справочник моделей компетенций по всем должностям, который ведется в электронном виде с общим доступом для всех предприятий, на которые распространяется данная методика.

<sup>1</sup> Составлено автором на основании проведенного исследования.



Внедрение моделей компетенций по должности в основу процессов перечисленных выше подсистем управления персоналом происходило через аналогичный механизм формирования корпоративных стандартов.

Модель компетенций по должности была внедрена как основа для процессов подсистемы найма и учета персонала в 2016 году через утверждение следующих корпоративных стандартов:

- Положение о подборе персонала на предприятиях Группы ТМК;
- Положение о внутреннем конкурсе на замещение вакантных должностей на предприятиях Группы ТМК.

Таким образом, регламентация алгоритма, приведенного в разделе 2.3 настоящей работы, была проведена одновременно с введением в действие методики по разработке корпоративных моделей компетенций по должности. В соответствии с внутренней инструкцией процесс подбора персонала должен был строиться на основе модели компетенций по должности. В случае, если модель компетенций еще не была разработана на момент открытия вакансии, то такая модель разрабатывалась рабочей группой сверх плана работ как внеочередная. Подобный подход позволил применять модель компетенций в подборе до момента разработки 100% моделей компетенций по должности и получить экономический результат от внедрения уже по результатам 2017 г.

Перечисленные нормативные документы определяли в том числе порядок планирования процесса комплектования персонала, механизм работы с базой данных внутренних и внешних кандидатов, а также задавали основные правила работы с учебными заведениями высшего, среднего профессионального образования на основе моделей компетенций по должности.

В 2018 году была внедрена общекорпоративная профориентационная программа, которая распространяет принципы работы на основе модели компетенций по должности при комплектовании персонала на уровень работы со школами, – Методические рекомендации по организации профориентационной работы на предприятиях Группы ТМК.

Положениями данных нормативных документов регламентируются показатели эффективности процесса комплектования персонала в Компании, вводятся на основе принципа периодического мониторинга такие основные метрики процесса, как:

- доля закрытия вакансий по заявкам на подбор персонала в согласованные сроки – не менее 70%;
- доля сотрудников, успешно прошедших испытательный срок, – не менее 90%;
- соответствие принятых кандидатов модели компетенций по должности;
- период закрытия вакансий;
- эффективность использования внутренней базы данных кандидатов;
- процент трудоустроенных выпускников (профорientационная программа);
- другие.

Предусмотрено открытое информирование сотрудников по процессу комплектования, в том числе по открытым вакансиям, показателям эффективности. Источники информирования определены в локальном нормативном акте. Это стимулирует персонал организации активно применять разные инструменты развития с целью управления собственной карьерой. В результате внедрения такого процесса руководители подразделений научились формировать четкие требования к персоналу, улучшились качественные характеристики воронки кандидатов, оптимизировалось время подбора на вакансию, повысился качественный уровень принимаемого персонала, повысилась управляемость вновь принятыми сотрудниками, снизилась текучесть персонала в первый год работы в том числе, за счет совпадения ожиданий кандидатов и реальных условий работы, повысилась внутренняя ротация персонала и удовлетворенность персонала карьерными возможностями.

В подсистеме «управление развитием персонала» внедрение моделей компетенций по должности происходило по нескольким процессам, как описывалось выше.

В 2016 году были внедрены корпоративные стандарты по процессу «кадровый резерв и оценка персонала»:

- Положение об управленческом резерве Группы ТМК;
- Регламент работы с управленческим резервом Группы ТМК;
- Методические рекомендации по оценке соответствия квалификационного и компетентностного уровня сотрудника.

Положение об управленческом резерве Группы ТМК было внедрено взамен действовавшего локального нормативного акта. Изменение заключается в корректировке подходов по формированию и подготовке управленческого резерва на основе модели компетенций по должности, модели компетенций резервиста и компетенций потенциала сотрудника. Внесенные изменения позволили уже в 2017 году достичь существенных изменений при реализации потенциала управленческого резерва и существенно улучшить ключевые показатели эффективности процесса.

Регламентом работы с управленческим резервом, кроме перечисленных в разделе 2.3 подходов, определены виды резерва, критерии его формирования, коэффициенты резервирования, требования к кандидатам в резерв, правила разработки индивидуальных планов развития, распределение ответственности по этапам работы с резервом между управляющей компанией и организациями контура консолидации. Важно подчеркнуть, что резерв Группы ТМК сквозной от уровня предприятия до топ-уровня управляющей компании. Внедрение единых инструментов оценки позволило сформировать единую базу резервистов по холдингу, расширить возможности ротации персонала между организациями. Подготовка резерва проходит по единым программам обучения в части развития управленческих компетенций, исходя из модели управленческих компетенций, определенной унифицированным справочником компетенций, приведенном в приложении В.

Регламентом введены основные показатели эффективности процесса, а также установлены их целевые значения:

– *эффективность резерва* – отношение количества руководителей, назначенных из состава резерва, к общему количеству назначений на руководящие должности;

– *укомплектованность резерва* (рассчитывается отдельно по каждому виду резерва) – отношение количества закрытых позиций в управленческом резерве

к общему количеству руководящих должностей, подлежащих резервированию с учетом применения коэффициента резервирования;

– *текучность резерва* (рассчитывается отдельно по каждому виду резерва) – отношение количества уволившихся сотрудников, состоявших в резерве, к общей численности резерва;

– *выполнение индивидуальных планов развития* (рассчитывается отдельно по каждому виду резерва) – отношение числа развивающих/обучающих мероприятий, выполненных сотрудником, состоящим в резерве, к общему числу мероприятий, запланированных в ИПР в качестве обязательных;

– *продвижение резерва* – отношение количества сотрудников из состава резерва, получивших назначения, к общей численности резерва (для оперативного резерва), отношение количества перемещений сотрудников из перспективного в оперативный резерв, а также назначений на должности к общей численности перспективного резерва (для перспективного резерва);

– *результативность подготовки резерва* – для перспективного резерва: прирост суммы баллов по критериям, полученных в результате оценки после реализации ИПР к сумме баллов, полученных в результате оценки на момент первичного включения в резерв. Решение о расчете данного показателя для кандидатов оперативного резерва принимается индивидуально.

В 2017 году были разработаны следующие корпоративные стандарты, базирующиеся на разработанных моделях компетенций по должности, которые в настоящее время находятся в стадии внедрения:

- Положение об адаптации персонала;
- Положение об аттестации персонала.

В 2017 году велась разработка и подготовка корпоративных стандартов по унифицированной методологии организации обучения и разработке внутренних корпоративных программ обучения, где ядром также выступают модели компетенций. Внедрение этих документов запланировано на 2018 год.

Тем не менее в настоящее время в Компании разработан ряд общекорпоративных программ подготовки по корпоративным компетенциям, а именно:

- управленческие компетенции;
- профессиональные компетенции.

Перечень программ будет расширяться по каждому направлению.

Таким образом, в 2018 году будет завершено формирование полного пакета нормативной документации по всем процессам подсистемы «развитие персонала», определяющего компетентностный подход как базовый. Тем не менее экономический эффект от уже реализованных внедрений данной подсистемы достигнут по итогам 2017 года и будет приведен в следующем разделе.

Внедрение компетентностного подхода в подсистему «управление мотивацией и стимулированием труда персонала» проходило одновременно с разработкой и внедрением методологии формирования моделей компетенций с 2016 года и было зафиксировано в корпоративных стандартах в феврале 2017 года. Первый этап внедрения включает четыре трубных завода российского дивизиона: СТЗ, СинТЗ, ВТЗ, ТАГМЕТ. На втором этапе система распространится на другие предприятия российского дивизиона. Единая система оплаты труда запущена с июня 2017 года более чем для 28 тысяч сотрудников организаций холдинга. В 2018 году будет завершено внедрение в организациях ТМК НГС, «НГС-Нишневартовск», «НГС-Бузулук», «Трубопласт», ОМЗ. Корпоративные стандарты, регламентирующие внедрение компетентностного подхода в указанную подсистему:

- Методика проведения оценки должностей и формирования свода групп должностей;
- Положение об унифицированной системе оплаты труда, гарантий и компенсаций на трубных заводах российского дивизиона.

Основанием для оценки должности является полная модель компетенций по должности, включающая описание функциональности должности. По результатам оценки должностей формируется свод групп должностей, который служит базовым элементом в системе оплаты труда, внедряемой для всех производственных предприятий.

В подсистеме «развитие организационной структуры управления» внедрение принципов компетентностного подхода проводилось без разработки корпора-

тивных процедур. В результате сравнительного анализа численности должностей унифицированных функций, имеющих единую модель компетенций, были выявлены функции, структурные подразделения с существенными различиями производительности. В том числе данное отклонение было выявлено в службах персонала предприятий. В результате были сформированы рекомендации по возможным резервам оптимизации организационной структуры, в том числе через ее унификацию. Унификация организационной структуры служб персонала произведена автором на базе четырех трубных заводов. Унифицированная структура службы персонала приведена в приложении В. Для всех должностей разработаны унифицированные модели компетенций по должности.

Кроме того, в результате анализа возможных резервов по оптимизации численности достигнуто снижение численности отдельных подразделений, что привело к росту производительности труда. При этом необходимо отметить, что применение компетентностных моделей позволяет лишь выявить отклонения при использовании такого метода сравнения, как бенчмаркинг. Фактическое обоснование возможной оптимизации организационной структуры формируется на основании применения функционального и процессного подходов, а также других методов нормирования, анализа рабочего времени.

Таким образом, на производственных предприятиях Группы ТМК российского дивизиона методология формирования модели компетенций апробирована и введена в постоянное использование, а на ее основании сформированы основные подсистемы управления персоналом. Результаты внедрения будут приведены автором в следующем разделе.

С учетом полученных норм времени по разработки моделей компетенций по должности и временных затрат на разработку локальных нормативных документов, полученных опытным путем, нами предлагается сетевой график внедрения системного применения компетентностного подхода в управление персоналом организации корпоративного типа. Пример графика составлен для организации численностью 500 штатных единиц и приведен на рисунке 22. Срок внедрения зависит от числа штатных единиц и уникальных должностей в организации.

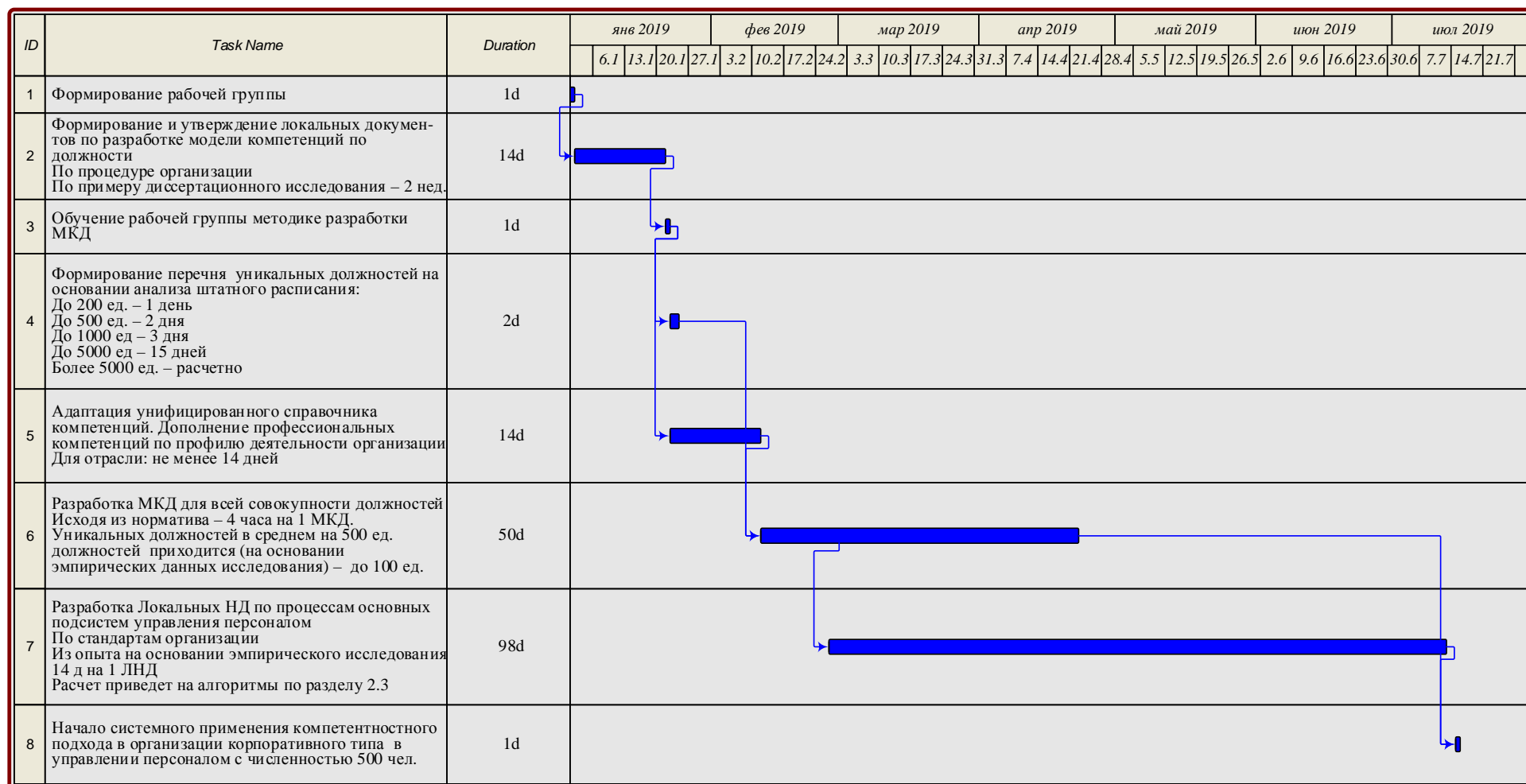


Рисунок 22 – Диаграмма Ганта внедрения системного применения компетентного подхода в организации корпоративного типа (на примере организации численностью 500 штатных единиц)<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Составлено автором.

Время внедрения зависит в первую очередь от количества штатных должностей, с учетом их уникальности. Кроме того, существенно на срок внедрения влияют внутренние регламенты предприятия по разработке и внедрению локальных нормативных документов. Некоторые виды работ, например, по разработке локальных нормативных документов, а также по разработке модели компетенций по должностям можно уменьшить через обеспечение параллельного выполнения задач. Расчет приведен на одну рабочую группу, в случае увеличения числа рабочих групп и разделения объема работ между ними, время внедрения прямо пропорционально может быть сокращено.

### 3.3 Установление зависимости эффективности управления персоналом от системного применения компетентностного подхода для организации корпоративного типа

Ключевые показатели результативности внедрения методологии, определенные в разделе 3.1, распределяются по подсистемам управления персоналом в соответствии с таблицей 17.

Положительная динамика по показателям эмпирически доказывает наличие положительной взаимосвязи изменений подсистем управления персоналом, реализованных на предприятиях в соответствии с представленными методиками на основе системного применения компетентностного подхода, на показатели результативности управления персоналом.

Динамика изменения качественных и количественных показателей до начала проекта и по итогам внедрения представлена в таблицах 18, 19.



Таблица 17 – Распределение показателей результативности внедрения методики по подсистемам управления персоналом<sup>1</sup>

Название подсистемы	Показатели результативности внедрения методики в подсистему
Планирование и маркетинг персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Текучесть персонала.</li> <li>– Затраты на ФОТ.</li> <li>– Скорость внедрения изменений.</li> <li>– Производительность труда</li> </ul>
Управление наймом и учетом персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Текучесть персонала.</li> <li>– Текучесть персонала в первый год работы.</li> <li>– Время укомплектования вакансий.</li> <li>– Затраты подбор.</li> <li>– Время обучения по квалификации.</li> <li>– Скорость внедрения изменений.</li> <li>– Производительность труда.</li> <li>– Количество рекламаций по основанию неквалифицированный персонал.</li> <li>– Удовлетворенность персонала по различным группам факторов</li> </ul>
Управление трудовыми отношениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Текучесть персонала.</li> <li>– Текучесть персонала в первый год работы</li> </ul>
Управление развитием персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Текучесть персонала.</li> <li>– Текучесть персонала в первый год работы.</li> <li>– Реализация потенциала управленческого резерва (назначение из резерва).</li> <li>– Участие сотрудников в процессах подсистем управления персоналом на условиях самовыдвижения.</li> <li>– Эффективность обучения.</li> <li>– Затраты на обучение и развитие, подбор, оценку.</li> <li>– Время обучения по квалификации.</li> <li>– Скорость внедрения изменений.</li> <li>– Производительность труда.</li> <li>– Количество рекламаций по основанию неквалифицированный персонал.</li> <li>– Удовлетворенность персонала по различным группам факторов.</li> <li>– Скорость внедрения изменений</li> </ul>
Управление мотивацией и стимулированием труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Текучесть персонала.</li> <li>– Затраты на ФОТ.</li> <li>– Производительность труда.</li> <li>– Удовлетворенность персонала по различным группам факторов</li> </ul>
Развитие организационной структуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Регламентированность процессов подсистем управления персоналом</li> </ul>
Информационное обеспечение системы управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Информационная осведомленность сотрудников организации по процессам подсистем управления персоналом.</li> <li>– Регламентированность процессов подсистем управления персоналом.</li> <li>– Скорость внедрения изменений.</li> <li>– Удовлетворенность персонала по различным группам факторов</li> </ul>

<sup>1</sup> Составлено автором.

Таблица 18 – Динамика изменения количественных показателей до начала проекта и по итогам внедрения<sup>1</sup>

Показатель	СТЗ		СинТЗ		ВТЗ		ТАГМЕТ	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
Текучесть персонала, %	6,9	6,0	6,5	7,0	6,1	5,4	8,1	8,6
Текучесть персонала в первый год работы, %	11,7	15,8	13,1	12,8	13,1	10,7	4,2	3,5
Время укомплектования вакансий (в среднем), мес.	> 1	< 1	> 1	< 1	> 1	< 1	> 1	< 1
Доля рекламаций по основанию некавалифицированный персонал, %	56	19	58	25	45	12	48	25
Удовлетворенность персонала по различным группам факторов (оплата труда, развитие, карьерный рост), средняя оценка, балл	5,6	7,0	6,7	7,0	Не проводилась	7,9	5,9	7,8
Производительность труда (в приведенных тоннах), т/чел.	117	122	92	103	95	99	102	110
Затраты на ФОТ, млн р.	2 543	2 857	2 583	2 923	4 291	4 908	2 450	2 665
Затраты на обучение и развитие, млн р.	16	17	20	13	23	24	18	11
Затраты на подбор (прямые), оценка, млн р.	Не оценивались	1,5	Не оценивались	2,7	Не оценивались	3,0	Не оценивались	1,1
Время обучения, чел.-ч	198 672	141 720	541 008	412 400	292 800	187 160	379 776	246 520
Эффективность обучения	4,4	4,8	4,1	4,7	4,1	4,4	Не измерялся	4,7
Регламентированность процессов подсистем управления персоналом, %	30	70	45	70	32	70	48	70
Назначение из резерва, %	55	70,6	68	70,3	33	72,4	80	87,1

<sup>1</sup> Составлено автором на основе исследования [189].

Таблица 19 – Динамика изменения качественных показателей до начала проекта и по итогам внедрения<sup>1</sup>

Показатель	СТЗ		СинТЗ		ВТЗ		ТАГМЕТ	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
Уровень принятия изменений	Вырос. Оценка интегральная на основе количества изменений, внедряемых в год; результатов социологических исследований, проводимых одновременно с изменениями и оценивающих готовность и уровень принятия изменений							
Информационная осведомленность сотрудников организации по процессам подсистем управления персоналом	Выросла. По результатам социологических исследований							
Участие сотрудников в процессах подсистем управления персоналом на условиях самовыдвижения	Нет	Есть	Нет	Есть	Нет	Есть	Нет	Есть

Сравнение показателей с разницей в четыре года обусловлено следующими факторами:

– 2013 год выбран в качестве базового по причине того, что в этот год отсутствовало применение компетентностного подхода в каких-либо процессах управления персоналом на всех предприятиях исследуемой выборки;

– 2017 год выбран в качестве первого отчетного года в связи с тем, что основные процессы подсистем управления персоналом начали работать на основе системного применения компетентностного подхода полноценно в этом периоде на всех предприятиях исследуемой выборки. В этот период влияние системного применения компетентностного подхода на управление персоналом присутствует. Хотя и нельзя говорить о полномасштабном влиянии, так как часть процессов находится в стадии внедрения.

Влияние системного применения компетентностного подхода как основного фактора, определяющего изменчивость исследуемых параметров, обусловлено отсутствием других критически важных факторов, а именно:

<sup>1</sup> Составлено автором на основе исследования.

– предприятия функционировали в условиях стабильного рынка трубной продукции в России, что обеспечило отсутствие факторов, влияющих на изменение их организационной структуры;

– предприятия функционировали в условиях сопоставимых объемов производства, что обеспечило отсутствие факторов, влияющих на изменение численности персонала со стороны предприятий;

– на предприятиях не происходило глобального изменения организационной структуры или управленческого состава по причинам, отличающимся от описанных выше;

– на предприятиях не происходило изменений организационной культуры, смены парадигмы управления, что обеспечило стабильность трудового коллектива и сопоставимость условий управления;

– структура функции управления персоналом изменялась в соответствии с унификацией функционала по факту разработки МКД; таким образом, влияние данного фактора обеспечило изменчивость только процессов подсистем управления персоналом;

– в исследуемом периоде не происходило изменения рынка труда, глобальных изменений игроков рынка труда (основных или конкурирующих работодателей), что обеспечило стабильность персонала с точки зрения процессов миграции трудовых кадров в регионах присутствия предприятий;

– изменения в функциях и подсистемах управления персоналом с 2014 г. происходили только в части поэтапного внедрения компетентностного подхода;

– исследуемая организация корпоративного типа функционировала в условиях низкой изменчивости уровня экономического состояния, обусловленной ее международным статусом и наличием производств за пределами России.

Для элиминации фактора инфляции приведем показатель затрат на обучение в денежных единицах к сопоставимым ценам.

Для этого по показателю в расчет примем стоимость одного человеко-часа обучения 2013 г. в качестве базового.

Расчетные показатели приведены в таблице 20.

Таблица 20 – Сопоставимые затраты на обучение, млн р.<sup>1</sup>

Показатель	СТЗ		СинТЗ		ВТЗ		ТАГМЕТ	
	2013	2017	2013	2017	2013	2017	2013	2017
Затраты на обучение и развитие	16	11,4	20	15,2	23	14,7	18	11,7

В расчет сопоставимых цен не включаются затраты по фонду оплаты труда, в связи с тем, что это единственный показатель на который существенное влияние оказывали другие факторы, кроме системного применения компетентностного подхода, влияние системного применения компетентностного подхода на этот фактор можно рассчитать через показатель оптимизированной численности, произведённой в связи с его применением.

Причинная взаимосвязь применения компетентностного подхода и результативности процессов подсистем подробно описана в разделе 2.3. диссертационной работы, тем не менее стоит отметить смысловые изменения в процессах, которые приводят к изменению их результативности. Так, результативность процесса обучения персонала проявляется в эффективности затрат по отношению к полученному результату – обеспечению требуемого уровня компетентности. Системное применение компетентностного подхода формирует уточненный и минимизированный перечень входящих компетенций к развитию для процесса, а также минимальный и достаточный список сотрудников с дефицитом компетенций. Именно эта причина приводит к снижению прямых затрат на обучение. Кроме того формирование минимальных и достаточных, а также определенных в единой идеологии компетенций организации корпоративного типа обеспечивает возможность минимизации содержательной составляющей программ подготовки, что является причиной снижения временных затрат на прохождение образовательных программ и также повышает результативность обучения. Аналогичным образом обеспечивается причинная взаимосвязь влияния системного применения компе-

<sup>1</sup> Составлена автором на основании расчетов.

тентностного подхода на результативность других процессов подсистем управления персоналом. Логические взаимосвязи между показателями и подсистемами приведены в таблице 17.

Таким образом, у 96% показателей значения улучшились. Из анализа элиминирован показатель фонда оплаты труда. Это позволяет сделать вывод о наличии эмпирически подтвержденной доказательной базы определяющей зависимость результативности управления персоналом от системного применения компетентностного подхода, выраженной как количественно, так и качественно.

Кроме того, в результате апробации предложений был достигнут прямой экономический эффект. Экономический эффект рассчитан по следующим показателям:

- коэффициент текучести, в том числе в первый год работы;
- время укомплектования вакансий;
- время обучения;
- затраты на обучение;
- назначение из кадрового резерва;
- регламентированность процессов управления персоналом.

Экономический эффект рассчитывается затратным методом. Оцениваются затраты до внедрения изменений и после и определяется разница между ними в сопоставимых условиях, в расчете учтен рост затрат на организацию работ по внедрению изменений, согласно методике расчета экономической эффективности мероприятий [73].

Расчет разницы затрат производится в сопоставимых условиях по процессам и показателям, указанным выше. В расчетных таблицах приводится значение экономии по затратам в сопоставимых условиях.

Остальные показатели, характеризующиеся положительной динамикой при системном применении компетентностного подхода, не участвуют в расчете прямого экономического эффекта в силу вероятностной субъективности процесса выделения прямого экономического эффекта в абсолютном выражении. Тем не менее, снижение доли рекламаций по основанию неквалифицированный персо-

нал, говорит о возросшем качестве подготовки персонала, коррелирует с показателем повышения эффективности обучения. Прямой экономический эффект выражается в повышении качества продукции, повышения процента сдачи продукции с первого предъявления, снижения брака и как следствие издержек на брак. К сожалению, выделить долю роста количества продукции, сданной с первого предъявления, только за счет повышения квалификационного уровня персонала не представляется возможным в связи с многофакторным влиянием на данный показатель. Тем не менее, руководством высоко оценивается влияние фактора повышения компетентности персонала на показатель качества продукции и, как следствие, экономический результат.

Удовлетворенность персонала и скорость внедрения изменений, а также участие персонала в процессах управления персоналом на условиях самовыдвижения, как и осведомленность по основным подсистемам являются факторами, которые влияют на текучесть персонала, а также на то, как быстро в организации могут происходить качественные изменения. Таким образом, данные показатели могут иметь косвенный экономический эффект в виде снижения затрат на фонд оплаты труда прямым способом и через повышение производительности труда, а также качественный эффект в виде улучшения социально-психологического климата в коллективе, повышения вовлеченности персонала, закрепления организационных ценностей у персонала, что в конечном счете также приводит к повышению производительности труда и росту количества конкурентных преимуществ. Эта позиция находит отражение и в исследовании Н.А. Николаева [76].

Снижение коэффициента текучести приводит как к прямой экономии, так и к качественному улучшению характеристик трудового коллектива. Прямая экономия выражается в снижении количества вакансий на подбор в течение отчетного периода (прямые расходы на подбор), а также в снижении ФОТ за счет уменьшения выплат за отсутствующего работника. Расчет экономии по показателям текучести приведен в таблице 21. Кроме того, снижение текучести, особенно в первый год работы, коррелирует с ростом удовлетворенности персонала факторами и условиями работы, говорит о росте сплоченности коллектива, повышает преемст-

венность и способствует сохранению знаний в организации, повышает стабильность занятости, позволяет снизить численность подменного персонала и выйти на прямое повышение производительности труда.

Таблица 21 – Расчет годовой экономии по показателям текучести персонала<sup>1</sup>

Показатель	СТЗ	ВТЗ
Отклонение по показателю текучести, %	0,9%	0,7%
Количество вакансий к снижению	51	70
Стоимость укомплектования одной вакансии, р.	5 500	5 500
Размер ФОТ на период подбора, р./мес.	42 000	40 600
Экономия на подборе, тыс. р.	280	385
Экономия ФОТ, тыс. р.	3 211	4262
Снижение численности подменного персонала	10	14
Экономия ФОТ подменного персонала, тыс. р.	642	852
Общая экономия, тыс. р.	4 275	5 692

Снижение времени укомплектования вакансий приводит к экономии в виде снижения суммы доплат за временно отсутствующего работника, а также к снижению численности подменного персонала. Расчет экономии по показателю приведен в таблице 22. Расчет сделан исходя из снижения среднего времени закрытия вакансии на 2 недели, или 0,5 рабочего времени месяца. Кроме того, мы можем рассматривать косвенный эффект от улучшения данного показателя в виде снижения времени руководителей на подбор, что приводит к повышению эффективности рабочего времени руководителя.

Таблица 22 – Расчет годовой экономии по показателю время укомплектования вакансии<sup>2</sup>

Показатель	СТЗ	СинТЗ	ВТЗ	ТАГМЕТ
Экономия ФОТ (доплаты), тыс. р.	7 119	8 904	11 225	9 546
Снижение численности подменного персонала, чел.	7	7	9	9
Экономия ФОТ подменного персонала, тыс. р.	3 528	3 528	4 384	3 996
Общая экономия, тыс. р.	10 647	12 432	15 609	13 542

<sup>1</sup> Составлена автором на основании исследования, расчетов.

<sup>2</sup> Составлена автором на основании исследования, расчетов.



Время обучения – один из важнейших показателей, отражающих эффективность внедрения компетентностного подхода в подсистему обучения и развития, потому как именно он позволяет наглядно увидеть эффективность образовательных курсов. Этот показатель важно отслеживать вместе с показателем количества рекламаций по причине «неквалифицированный персонал», либо с показателем результативности оценки компетенций и производительности труда. Снижение показателя времени обучения само по себе не говорит о положительном эффекте, а наоборот, может свидетельствовать о снижении качества подготовки, важно чтобы зависимые показатели сохранялись или улучшались, только в этом случае будет наблюдаться экономический эффект. Экономия при этом заключается в снижении непроизводительного времени, снижении отсутствий на работе персонала по уважительным причинам, а следовательно, в снижении ФОТ на выполнение обязанностей отсутствующего работника и снижении численности подменного персонала. Кроме того, при изменении структуры образовательного процесса и перераспределении в сторону внутреннего или дистанционного обучения, что подразумевает применение компетентностного подхода, также снижаются прямые затраты на обучение и косвенные затраты на обучение в виде командировочных затрат. Подтверждение данного факта приведено в таблице 23, где видно, что затраты на обучение в 2017 году уменьшились по сравнению с 2013 годом. В таблице 31 приведен расчет экономии от снижения показателя времени обучения персонала.

Таблица 23 – Расчет годовой экономии по показателю «время обучения»<sup>1</sup>

Показатель	СТЗ	СинТЗ	ВТЗ	ТАГМЕТ
Экономия рабочего времени, часы	56 952	128 608	105 640	133 256
Снижение численности подменного персонала, чел.	28	65	53	67
Экономия ФОТ подменного персонала, тыс. р.	14 112	32 760	25 821	29 748

Показатели регламентированности процессов и информированности персонала о процессах позволяют сократить время выполнения процессов подсистем

<sup>1</sup> Составлено автором на основании исследования, расчетов.

управления персоналом, повысить их эффективность, создать открытую организацию, что повышает вовлеченность персонала, закрепляет ценности организации и, как следствие, повышает производительность и качество труда. В ходе внедрения методик экономия от регламентированности процессов заключалась в снижении численности персонала функции «управление персоналом» по всем предприятиям. Расчет экономии приведен в таблице 24.

Таблица 24 – Расчет годовой экономии от улучшения показателя регламентированности процессов подсистем управления персоналом<sup>1</sup>

Показатель	СТЗ	СинТЗ	ВТЗ	ТАГМЕТ
Снижение ССЧ службы персонала, чел.	19	22	8	20
Экономия ФОТ, тыс. р.	9 576	11 088	3 897	8 880

Участие сотрудников в процессах подсистем управления персоналом на условиях самовыдвижения позволяет повысить вовлеченность и мотивацию к развитию, а также увеличивает эффективность процессов подсистем управления персоналом, позволяя перейти к вытягивающей системе управления персоналом.

Рост доли назначений из управленческого резерва приводит к снижению времени на подбор персонала, снижению затрат на обучение вновь назначаемого персонала, снижению времени адаптационного периода, а также прозрачности в управлении организации, повышению мотивации сотрудников к развитию. Расчет экономии от увеличения доли назначения из управленческого резерва приведен в таблице 25. Основания для расчета: период подбора – 3 месяца, период адаптации – 6 месяцев, стоимость высвобождения неподходящего кандидата – три средних заработка. Расчет произведен на одно укомплектование по средней заработной плате руководителей и масштабируется в зависимости от количества вакансий руководителей.

<sup>1</sup> Составлено автором на основе исследования, расчетов.

Таблица 25 – Расчет годовой экономии от улучшения показателя назначения из кадрового резерва, тыс. р.<sup>1</sup>

Показатель	СТЗ
Экономия ФОТ (доплаты)	52
Экономия затрат на внешний подбор	70
Экономия ВСХ высвобождение (не подходит)	210
Экономия ФОТ (50% заработной платы руководителя первые 6 мес. работы – адаптационный период, низкая эффективность работы)	210
Общий экономический эффект	542

Расчет суммарного экономического эффекта от внедрения системного применения компетентностного подхода в годовом исчислении мы рассчитаем по следующей формуле [73]:

$$\mathcal{E} = \sum_1^n \mathcal{E}_{k_n} - \mathcal{Z}_п, \quad (9)$$

где  $\mathcal{E}$  – суммарный экономический эффект;  $\mathcal{E}_k$  – экономия по  $n$ -му процессу подсистемы управления персоналом;  $\mathcal{Z}_п$  – затраты на проект за весь период реализации проекта.

В связи с отсутствием капитальных вложений нормативный коэффициент в расчете не применяется.

Затраты на проект включают в себя следующие виды затрат:

1. Заработная плата участников рабочей группы за весь период реализации проекта.
2. Отчисления на заработную плату участников рабочей группы за весь период реализации проекта.

В расчете не будут учитываться накладные расходы, в связи с тем, что они не выросли в связи с реализацией проекта.

Расчет затрат приведен в таблице 26.

<sup>1</sup> Составлено автором на основе исследования, расчетов.

Таблица 26 – Расчет затрат на реализацию проекта внедрения системного применения компетентностного подхода в управление персоналом<sup>1</sup>

Показатель	СТЗ	СинТЗ	ВТЗ	ТАГМЕТ	ТМК
Численность участников рабочей группы, чел.	5	5	5	5	2
Средняя заработная плата участников рабочей группы, р./ч	364	364	333	327	606
Среднее время работы над проектом, ч	1 960	1 960	1 960	1 960	800
ФОТ, тыс. р.	3 567	3 567	3 263	3 204	969
Отчисления на ФОТ, тыс. р.	1 141	1 141	1 044	1 025	310
Общие затраты, тыс. р.	4 708	4 708	4 307	4 229	1 279

Расчет совокупного экономического эффекта от внедрения системного применения компетентностного подхода в управление персоналом на примере объекта внедрения приведен в таблице 27.

Таблица 27 – Расчет совокупного экономического эффекта от внедрения системного применения компетентностного подхода в управление персоналом, тыс. р.<sup>2</sup>

Показатель	СТЗ	СинТЗ	ВТЗ	ТАГМЕТ	ТМК	Итого
Экономия по показателям текучести персонала (таблица 21)	4 275	–	5 692	–	–	9 967
Экономия по показателю время укомплектования вакансии (таблица 22)	3 528	3 528	4 384	3 996	–	15 436
Экономия по показателю затраты на обучение (в сопоставимых ценах) (таблица 20)	4 600	4 800	8 300	6 300	–	24 000
Экономия по показателю «время обучения» (таблица 23)	14 112	32 760	25 821	29 748	–	102 441
Экономия от улучшения показателя регламентированности процессов подсистем управления персоналом (таблица 24)	9 576	11 088	3 897	8 880	–	33 441
Экономия от улучшения показателя назначения из кадрового резерва (таблица 25)	542	–	–	–	–	542
Совокупная экономия (за год)	161 851					
Общие затраты (таблица 26)	4 708	4 708	4 307	4 229	1 279	19 231
Совокупный экономический эффект	142 620					

<sup>1</sup> Составлено автором на основе исследования, расчетов.

<sup>2</sup> Составлено автором на основе исследования, расчетов.

Таким образом, предложенная методика формирования моделей компетенций по должности и построение подсистем управления персоналом на ее основе позволяет не только структурировать работу по управлению персоналом и повысить ее результативность, но и получить реальный экономический эффект пролонгированного действия. При этом внедрение системы не требует дополнительных затрат, кроме прямого рабочего времени сотрудников функции управления персоналом и может быть реализовано через механизм проектной рабочей группы в любой организации корпоративного типа.

## Выводы

1. Автором был выбран эмпирический метод как основной для формирования доказательной базы по определению положительной зависимости результативности управления персоналом от системного применения компетентностного подхода. Апробация производилась на крупных предприятиях металлургической отрасли.

2. Было определено 14 показателей, положительная динамика которых в результате внедрения системного применения компетентностного подхода в управление персоналом являлась подтверждением положительной зависимости результативности управления персоналом от системного применения компетентностного подхода:

- текучесть персонала (коэффициент текучести персонала), %;
- текучесть персонала в первый год работы (коэффициент текучести персонала в первый год работы), %;
- время укомплектования вакансий;
- доля рекламаций по основанию «неквалифицированный персонал», %;
- удовлетворенность персонала по различным группам факторов;
- скорость внедрения изменений (субъективная оценка экспертов);

- производительность труда;
- затраты на ФОТ, обучение и развитие, подбор, оценку;
- время обучения, чел.-ч;
- эффективность обучения (средняя оценка по результатам анкет обратной связи содержательной части обучения);
- регламентированность процессов подсистем управления персоналом (наличие или отсутствие регламентов по основным процессам подсистем);
- информационная осведомленность сотрудников организации по процессам подсистем управления персоналом;
- участие сотрудников в процессах подсистем управления персоналом на условиях самовыдвижения;
- реализация потенциала управленческого резерва (коэффициент назначение из резерва).

3. В результате апробации методики разработки модели компетенций по должности и алгоритмов по формированию подсистем управления персоналом в результате проведенного исследования удалось повысить результативность основных процессов подсистем управления персоналом:

- снизить уровень текучести персонала в целом и в первый год работы в частности в среднем на 0,8%;
- сократить время комплектование вакансии в среднем на 2 недели;
- увеличить скорость принятия изменений;
- снизить прямые затраты на ФОТ и обучение;
- сократить время обучения в среднем на 105 000 чел.-ч в год;
- повысить интегральный показатель эффективности обучения в среднем на 0,5 пункта;
- регламентировать процессы управления персоналом;
- повысить осведомленность персонала по процессам управления персоналом, тем самым повлиять на удовлетворенность и вовлеченность персонала, что доказывает участие сотрудников в процессах на условиях самовыдвижения;
- повысить показатель назначения из резерва в среднем на 18%.

4. Помимо повышения результативности процессов управления персоналом за время апробации методики и алгоритмов:

- повысилось качество выполнения функции: снизилось количество рекламаций по причине «неквалифицированный персонал» в среднем на 30%;
- повысилось количество выполняемой работы: увеличилась производительность труда в среднем на 6%;
- повысилась вовлеченность персонала и заинтересованность в конечном результате: повысилась удовлетворенность персонала в среднем на 0,8 пункта;
- создан механизм оперативного взаимодействия работодателя и работника;
- создана прозрачная система управления персоналом для работников, где каждый работник понимает, как он может повлиять на свою результативность, трудовую функцию, оплату труда и карьерное развитие.

5. Экономический эффект, полученный в результате построения системы управления персоналом на основе компетентностного подхода составил 142 млн р. в годовом исчислении с тенденцией к последующему росту, или 1% себестоимости. Оптимизация численности составила 338 штатных единиц.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании выполненных в диссертационной работе исследований получено решение актуальной научно-практической задачи – разработан методический инструментарий, повышающий эффективность управления персоналом организации корпоративного типа на основе системного применения компетентностного подхода.

Основные выводы, научные и практические результаты работы, полученные лично автором, заключаются в следующем.

1. Расширена сфера применения компетентностного подхода на основе систематизации теорий менеджмента:

– существующие теории создают ограничения для применения компетентностного подхода в организациях корпоративного типа системно без ввода новых понятий. Причины ограничений кроются в отсутствии методического инструментария, определяющего все аспекты системности в контексте применения компетентностного подхода в управлении персоналом. Для обеспечения системности применения требуется формирование системного представления о компетентности в организации - общего перечня компетенций, включающего в себя как личностные компетенции, формирующие модели поведения, так и профессиональные, формирующие знания, навыки и профессиональные действия. Кроме того, необходимо разграничить взаимосвязанные субъекты управления компетентностью. Взаимосвязанными элементами системы становятся модель компетенций по должности и профиль компетенций сотрудника. Выходы процесса регулярного сравнения двух элементов системы становятся входами для процессов подсистем управления персоналом.

2. Разделены понятия модели компетенций по должности и профиля компетенций персонала:

а) раскрыто содержание модели компетенций по должности как основы формирования подсистем управления персоналом организации корпоративного



типа, что позволяет формировать универсальные модели компетенций, применимые в рамках отрасли в целом, а также между отраслями. Таким образом, мы расширяем возможности применения различных методов познаний и исследования в компетентностном подходе через добавление нового объекта применения компетентностного подхода;

б) автором предлагается ввести следующие понятия в организационный менеджмент:

– профицит компетенций у персонала – компетенции сотрудника, превосходящие требуемый уровень компетенций для успешного выполнения функций по должности, являющиеся потенциалом развития сотрудника в организации и организационным потенциалом;

– дефицит компетенций у персонала – компетенции, не свойственные для сотрудника, которые являются обязательными для успешного выполнения функций по должности, являющиеся областью развития для сотрудника и организационным риском.

Введение новых понятий позволяет определить границы системного применения компетентностного подхода;

в) определено понятие системного применения компетентностного подхода, выделены основные аспекты системности применительно к управлению персоналом.

3. Разработана методика формирования модели компетенций по должности организации корпоративного типа, включающая в себя полный исчерпывающий набор разделов компетенций согласно существующим теориям компетентностного подхода, включающая следующие принципы и обязательные элементы:

– модель компетенций формируется для каждой уникальной должности в организации;

– для формирования модели компетенций используется унифицированная форма модели компетенций по должности и унифицированный справочник компетенций;

– методикой предусмотрен принцип минимальности и достаточны определяемых для должности компетенций;

– методикой предусмотрено выделение уровней компетенций, которые отражаются в шкале;

– методика разработки моделей компетенций сводится к формированию моделей компетенций на каждую должность в рамках процессных или функциональных цепочек;

– предложен алгоритм формирования модели компетенций по должности

– базовым для разработки методики формирования модели компетенций по должности выбран методический подход Л. Спенсера и С. Спенсера, где принимаем 5 базовых качеств, которые являются значимыми при формировании той или иной модели поведения на работе. При этом мы считаем необходимым дополнять профиль компетенций должности компетенциями блока базовых качеств – знания и навыки, по принципам, близким к предложенным в методике разработки ФГОС. Кроме того мы считаем, что подход должен быть дополнен в части принципов формирования набора компетенций для модели компетенций через расширение списка объектов анализа. К объекту анализа – личности сотрудника и его поведенческих моделей, мы предлагаем добавить объект анализа – должность и ее функциональная и процессная области. Базовыми элементами для формирования модели являются не только базовые качества человека, успешного в рамках работы в данной должности, но и исполняемая функция и совокупность функций в рамках бизнес-процесса и системы бизнес-процессов в организации как таковая. Важным отличием также является то, что для формирования модели компетенция берется не только модель поведения успешного сотрудника, но и целевые ориентиры деятельности организации, трудовые действия и факторы, которые позволяют их успешно выполнять. Кроме того, модель формируется не только по глубинным компетенциям, а по всей совокупности компетенций, что позволяет применять ее в дальнейшем как ядро процессов подсистем управления персоналом.

4. Разработаны алгоритмы по формированию основных подсистем управления персоналом на основе модели компетенций по должности, а именно:

– планирование и маркетинг персонала. Анализ совокупности существующих моделей компетенций по должностям является фактором формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом. Модель компетенций по должности является входом процессов анализа кадрового потенциала организации, анализ рынка труда, организация кадрового планирования;

– управление наймом и учетом персонала. Модель компетенций по должности является входом процессов оценки, отбора и найма персонала, профессиональной ориентации и организации рационального использования персонала, управления занятостью;

– управление трудовыми отношениями. Модель компетенций по должности является элементом данных для анализа при реализации каждого процесса подсистемы;

– управление развитием персонала. Модель компетенций по должности является входом процессов обучение, переподготовка и повышение квалификации, введение в должность и адаптация новых работников, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров, организация рационализаторской и изобретательской деятельности, организация работы с кадровым резервом, реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения;

– управление мотивацией и стимулированием труда. Модель компетенций по должности является входом процессов разработки системы оплаты труда, нормирования и тарификации трудового процесса, организации нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом (например, в части должностных инструкций);

– управление социальным развитием. Модель компетенций по должности является входом процессов разработки социальных программ организации;

– развитие организационной структуры. Модель компетенций по должности является входом процессов анализа и проектирования оргструктуры управления, разработки штатного расписания;

– правовое обеспечение системы управления персоналом. Модель компетенций по должности является элементом данных для решения правовых вопросов трудовых отношений, проведения консультаций по юридическим вопросам;

– информационное обеспечение системы управления персоналом. Модель компетенций по должности является элементом процесса ведения учета и статистики персонала. Модель компетенций по должности является входом процессов обеспечения персонала научно-технической информацией;

– применение предложенных методических подходов по построению подсистем управления персоналом на едином основании – модели компетенций по должности позволяет разрешить противоречия в системе управления персоналом и повысить ее результативность.

5. Проведена апробация применения методики формирования модели компетенций по должности и алгоритмов организации подсистем управления персоналом на ее основе на четырех крупных производственных предприятиях Группы ТМК:

- ПАО «СТЗ»;
- ПАО «СинТЗ»;
- АО «ВТЗ»;
- ПАО «ТАГМЕТ».

6. В результате апробации методики формирования модели компетенций по должности и алгоритмов по организации подсистем управления персоналом на ее основе эмпирически подтверждена прямая зависимость результативности системы управления персоналом от системного применения компетентностного подхода. Установленная взаимосвязь отличается количественным и качественным выражением связи, в результате удалось достигнуть следующих результатов:

- снизить уровень текучести персонала в целом и в первый год работы в частности в среднем на 0,8%;
- сократить время комплектование вакансии в среднем на 2 недели;
- увеличить скорость принятия изменений;
- снизить прямые затраты на ФОТ и обучение;

- сократить время обучения в среднем на 105 000 чел.-ч в год;
- повысить интегральный показатель эффективности обучения в среднем на 0,5 пункта;
- регламентировать процессы управления персоналом;
- повысить осведомленность персонала по процессам управления персоналом, тем самым повлиять на удовлетворенность и вовлеченность персонала, что доказывает участие сотрудников в процессах на условиях самовыдвижения;
- повысить показатель назначения из резерва в среднем на 18%;
- повысить качество выполнения функции; количество рекламаций по причине неквалифицированности персонала снизилось в среднем на 30%;
- увеличить количество выполняемой работы; производительность труда возросла в среднем на 6%;
- повысить вовлеченность персонала и заинтересованность в конечном результате; удовлетворенность персонала в среднем повысилась на 0,8 пункта;
- создать механизм оперативного взаимодействия работодателя и работника;
- создать прозрачную систему управления персоналом для работников, где каждый работник понимает, как он может повлиять на свою результативность, трудовую функцию, оплату труда и карьерное развитие.

Экономический эффект, полученный в результате построения системы управления персоналом на основе компетентностного подхода, составил 142 млн р. в годовом исчислении с тенденцией к последующему росту, или 1% себестоимости. Оптимизация численности составила 338 штатных единиц.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверченко, Л.К. Управление персоналом в организации : учеб. пособие / Л.К. Аверченко. – Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2015. – 203 с.
2. Агеева, Н.Г. Менеджмент для инженера : учебник : в 3 ч. / Н.Г. Агеева, О.Н. Дмитриева, Э.С. Минаев ; под ред. Э.С. Минаева. – М. : Высшая школа ; Доброе слово, 2002. – Ч. 1 : Основы менеджмента. – 359 с.
3. 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.
4. Апенько, С.Н. Профессиональные компетенции команды в условиях гибких технологий проектной деятельности / С.Н. Апенько, М.А. Романенко // Вестник НГУЭУ. – 2018. – № 4. – С. 29–40.
5. Арсеньев, Ю.Н. Управление компетенцией персонала на уровне организации и личности / Ю.Н. Арсеньев, В.Д. Бушуев, С.И. Шелобаев // Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование. – 2016. – Т. 4, № 2. – С. 29–33.
6. Баева, Е.В. Развитие профессионально ориентированной риторической компетентности сотрудников органов внутренних дел в процессе повышения квалификации : автореф. дис. ... канд. пед. наук / Е.В. Баева. – Великий Новгород, 2017. – 23 с.
7. Байденко, В.И. Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения : метод. пособие / В.И. Байденко. – М., 2006. – 54 с.
8. Байденко, В.И. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентностного подхода) / В.И. Байденко // Высшее образование в России. – 2004. – № 11. – С. 72.
9. Бей, А.А. Реализация компетентностного подхода на предприятиях Алтайского края [Электронный ресурс] / А.А. Бей, Е.Н. Бавыкина // Human Progress.

– 2018. – Т. 4, № 2. – Режим доступа : [http://progress-human.com/images/2018/Том4\\_2/Веу.pdf](http://progress-human.com/images/2018/Том4_2/Веу.pdf).

10. Богданов, В.В. Управленческая компетентность как ключевая компетенция информационного общества / В.В. Богданов, С.Н. Макаренко // Современные проблемы науки и образования. – 2017. – № 6. – С. 159.

11. Болонская декларация «Зона европейского высшего образования» (Совместное заявление европейских министров образования, г. Болонья, 19 июня 1999 г.). – Режим доступа : <https://base.garant.ru/2564382>.

12. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика : учебник / А.С. Большаков, В.И. Михайлов. – СПб. : Питер, 2000. – 411 с.

13. Бреус, Е.Д. Психологические основы управления персоналом (часть 1) : учеб.-метод. комплекс к спецкурсу / Е.Д. Бреус. – Ростов н/Д, 2007. – 40 с.

14. Быкова, Р.А. Развитие компетентностного подхода в процессе профессиональной подготовки в высшей школе / Р.А. Быкова // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2016. – № 4(72). – С. 158-162

15. Вахидова, Л.В. Дифференциация компетенций: методика разработки дополнительных профессиональных компетенций / Л.В. Вахидова // Профессиональное образование. Столица. – 2017. – № 1. – С. 30–33.

16. Верна, В.В. Организационный аспект реализации компетентностного подхода в практике управления персоналом современных предприятий / В.В. Верна // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 3-2 (80). – С. 1144–1148.

17. Верна, В.В. Моделирование компетенций менеджера по персоналу организации / В.В. Верна // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 8-2 (85). – С. 529–535.

18. Вершигора, Е.Е. Менеджмент : учеб. пособие / Е.Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 283 с.

19. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.

20. Гантемирова, З.Э. Формирование коммуникативной компетентности юриста средствами эффективных форм и технологий взаимодействия субъектов

образовательного процесса в вузе : автореф. дис. ... канд. пед. наук / З.Э. Гантемирова. – Махачкала, 2017. – 23 с.

21. Гашкова, Л.В. Управление компетентностью персонала железнодорожных организаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук / Л.В. Гашкова. – Екатеринбург, 2017. – 23 с.

22. Герчигова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчигова. – 4-е изд., перераб. и доп.; – М. : ЮНИТИ, 2005. – 499 с.

23. Горычева, С.Н. Возможности применения методологии Tuning в проектировании и реализации ОП : доклад на семинаре «Совершенствование компетентностного подхода в НИУ СГУ» / С.Н. Горычева. – СПб., 2014.

24. Государственные образовательные стандарты высшего профессионального образования: перспективы развития / под ред. Я.И. Кузьмина, Д.В. Пузанкова, И.Б. Федорова, В.Д. Шадрикова. – М., 2004. – 328 с.

25. Гусин, К.Ф. Формирование предпринимательской компетентности у будущих учителей технологии : автореф. дис. ... канд. пед. наук / К.Ф. Гусин. – М., 2017. – 26 с.

26. Дворядкина, Е.Б. Здоровье населения в эволюции концепций человеческого развития / Е.Б. Дворядкина, Г.Н. Самышкина // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2011. – № 1(33). – С. 131–135.

27. Доклад международной комиссии по образованию, представленный ЮНЕСКО «Образование: сокрытое сокровище». – М. : ЮНЕСКО, 2003. – 31 с.

28. Долженко, Р.А. Компетентностный подход как основа системы управления персоналом в коммерческом банке / Р.А. Долженко // Известия АлтГУ. – 2013. – № 2(78). – С. 253–260.

29. Доценко, Е.В. Особенности управления компетенциями персонала в рыночных условиях хозяйствования / Е.В. Доценко // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2014. – № 2(19). – С. 71–77.

30. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2004. – 421 с.



31. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и наем. Исследование зарубежного опыта / И.Б. Дуракова. – Воронеж : Изд-во Воронежского гос. ун-та, 1998. – С. 11–13.
32. Егоршин, А.П. Управление персоналом : учебник / А.П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 714 с.
33. Ефремичева, Н.В. История и методология компетентностного подхода в условиях многоуровневого профессионального образования / Н.В. Ефремичева. – Орел : Изд-во ГОУ ВПО «ОГУ», 2011. – 130 с.
34. Жарикова, Е.Г. Педагогические условия формирования иноязычной коммуникативной компетенции специалистов в системе отраслевого образования : автореф. дис. ... канд. пед. наук / Е.Г. Жарикова. – Кемерово, 2017. – 23 с.
35. 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.
36. Зайцева, О.А. Основы менеджмента / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин, Н.И. Рогачева. – М. : Изд-во «Центр», 1998. – 430 с.
37. Ивонина, А.И. Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников / А.И. Ивонина, О.Л. Чуланова, Ю.М. Давлетшина // Интернет-журнал «Науковедение». – 2017. – Т. 9, № 1. – С. 90.
38. Зеер, Э.Ф. Психология профессий : учеб. пособие / Э.Ф. Зеер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Академический проект ; Екатеринбург : Деловая книга, 2003. – 336 с.
39. Зельдович, Б.З. Менеджмент : учебник / Б.З. Зельдович. – М. : Экзамен, 2007. – 575 с.
40. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании / И.А. Зимняя. – М. : Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 42 с.

41. Иванова, С.В. Методы оценки профильных компетенций / С.В. Иванова // Справочник по управлению персоналом. Журнал российской практики HR-практики. – 2002. – № 12. – С. 27–31.
42. Иголкин, Р.Б. Теоретические аспекты категории «компетенция», определяющие содержание модели компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих / Р.Б. Иголкин, Е.С. Подвальный, А.Н. Соломахин // Актуальные проблемы профессионального образования: цели, задачи и перспективы развития : сб. науч. ст. по материалам 14-й Всерос. заоч. науч.-практ. конф. – М., 2016. – С. 83–90.
43. Калюжная, Н.В. Разработка модели компетенций организации / Н.В. Калюжная // Молодой ученый. – 2016. – № 6. – С. 447–455.
44. Калужский, М.Л. Генезис социальных потребностей / М.Л. Калужский // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2005. – № 1. – С. 55–63.
45. Каспржак, А. Исследования PISA как основания для принятия управленческих решений / А. Каспржак // Тенденции развития образования: проблемы управления. – М. : Университетская книга, 2005. – 320 с.
46. Кельчевская, Н.Р. От компетенций к построению образовательных структур в системе высшего образования / Н.Р. Кельчевская, Е.В. Ширинкина // Экономика образования. – 2019. – № 1(110). – С. 32–38.
47. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 156 с.
48. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
49. Кибанов, А.Я. Управление персоналом : учеб.-практ. пособие / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановский. – М., 1999. – 352 с.
50. Кириллова, Н.Б. Менеджмент социокультурной сферы / Н.Б. Кириллова. – Екатеринбург : УрФУ, 2012. – 184 с.

51. Киселева, Е.А. Оценка деятельности топ-менеджеров по компетенциям / Е.А. Киселева // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – № 6. – С. 48–56.

52. Ковтун, Е.Н. Способы оценки уровня сформированности компетенций : доклад на семинаре «Совершенствование компетентностного подхода в НИУ СГУ» / Е.Н. Ковтун. – СПб., 2014 г.

53. Колбина, О.В. Формирование профессиональных компетенций студентов в ходе подготовки к чемпионату WorldSkills Russia по компетенции «кондитерское дело» / О.В. Колбина // Теория и практика образования в современном мире : материалы X Междунар. науч. конф. – М., 2018. – С. 106–108.

54. Колонтаевская, И.Ф. Корпоративные юридические лица : монография / И.Ф. Колонтаевская. – М. : Моск. ун-т им. С.Ю. Витте, 2019. – 121 с.

55. Конвенция о признании квалификаций, относящихся к высшему образованию в Европейском регионе (ETS № 165) (заключена в г. Лиссабоне 11 апреля 1997 г.) // Собрание законодательства РФ. – 2000. – № 39. – С. 3836.

56. Корнева, О.С. Формирование информационной компетентности будущих экономистов на основе концепции фундирования : автореф. дис. ... канд. пед. наук / О.С. Корнева. – Ярославль, 2016. – 24 с.

57. Костюкова, А.П. Управление компетенциями взрослой личности в ходе переподготовки персонала / А.П. Костюкова, Т.П. Костюкова, С.В. Полякова // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2012. – № 1. – Режим доступа : <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kompetentsiyami-vzrosloy-lichnosti-v-hode-perepodgotovki-personala>

58. Крысин, Л.П. Толковый словарь иноязычных слов / Л.П. Крысин. – 2-е изд., доп. – М. : Русский язык, 2000. – 856 с.

59. Куделина, О.В. Модель компетенций руководителя организации здравоохранения: международный опыт внедрения компетенций распределенного лидерства / О.В. Куделина // Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 14, № 4. – С. 81–104.

60. Кудров, В.М. Мировая экономика : учебник / В.М. Кудров. – 2-е изд., стер. – М. : Юстицинформ, 2010. – 509 с.
61. Кудрявцева, Е.И. Современные подходы к проблеме формирования и использования моделей компетенций / Е.И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. Актуальные проблемы государственного и муниципального управления. – 2012. – № 1. – С. 166–177.
62. Кузнецова, Ю.В. Менеджмент : учеб. пособие / Ю.В. Кузнецова, В.И. Подлесных. – СПб. : ОЛБИС, 2001. – 192 с.
63. Кулькова, И.А. Управление по компетенциям как инструмент формирования вовлеченности персонала / И.А. Кулькова, М.И. Плутова, Е.И. Позолотина // Вопросы экономики и права. – 2017. – № 109. – С. 33–36.
64. Ландшеер, В. Концепция «минимальной» компетенции / В. Ландшеер // Перспективы: Вопросы образования. – 1988. – № 1. – С. 6–7.
65. Ленский, Е.В. Корпоративный бизнес / Е.В. Ленский ; под ред. О.С. Сосковца. – Минск : Армита-Маркетинг-Менеджмент, 2001. – 480 с.
66. Масленникова, Н.П. Менеджмент в инновационной сфере / Н.П. Масленникова, А.В. Желтенков. – М. : ИДФБК-ПРЕСС, 2005. – 536 с.
67. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е.В. Маслов ; под ред. П.В. Шеметова. – М.–Новосибирск : ИНФРА-М, 1999. – С. 233–243.
68. Менеджмент : учебник / М.П. Переверзев, Н.А. Шайденко, Л.Е. Басовский ; под общ. ред. М.П. Переверзева. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 288 с.
69. Менеджмент : учебник / под ред. В.И. Королева. – М. : Экономистъ, 2004. – 431 с.
70. Менеджмент : учебник / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 320 с.
71. Менеджмент организации : учеб. пособие / под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, Р.З. Акбердина. – М. : ИНФРА-М, 1996. – С. 365–366.
72. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Вильямс, 2007. – 642 с.

73. Методика определения экономической эффективности мероприятий по НОТ / под общ. ред. А.П. Голова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономика, 1978. – 135 с.

74. Мифтахетдинова, З.Х. Профессиональная компетентность муниципальных служащих как фактор управления качеством жизни регионального социума: на примере Республики Татарстан : автореф. дис. ... канд. социол. наук / З.Х. Мифтахетдинова. – Казань, 2016. – 19 с.

75. Мусаелян, И.Ф. Анализ понятий «компетенция», «компетентность» и «коммуникативная компетенция» в научной литературе / И.Ф. Мусаелян // Актуальные вопросы науки. – 2017. – № 31. – С. 49–54.

76. Николаев, Н.А. Методический подход к повышению эффективности труда на основе управления вовлеченностью персонала в деятельности малого предприятия : дис. ... канд. экон. наук / Н.А. Николаев. – Екатеринбург, 2017. – 205 с.

77. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики : указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597 // Российская газета. – 2012. – 9 мая.

78. О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов : постановление Правительства РФ от 22 января 2013 г. № 23.

79. Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта : приказ Минтруда России от 29 апреля 2013 г. № 170н.

80. Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры : приказ Минобрнауки РФ от 19 декабря 2013 г. № 1367. – П. 21, 22.

81. Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов : приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 12 апреля 2013 г. № 148н.

82. Образование и стаж работы – основные требования, предъявляемые к кандидатам на свободные вакансии в должностных инструкциях ОАО «Газпром»

// Технологии управления персоналом ОАО «Газпром» : справ. пособие / под ред. В.А. Дятлова. – М. : ООО ИРЦ «Газпром», 2004. – С. 20–21.

83. Одегов, Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 2. – С.82-89

84. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособие для вузов / Ю.Г. Одегов, Л.Г. Карташова. – М. : Экзамен, 2002. – С. 9.

85. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – 4-е изд. – М., 1997. – 944 с.

86. Основы менеджмента : учебник / под ред. Д.Д. Вачугова. – М. : Высш. шк., 2001. – 367 с.

87. Петрова, В.И. Методика формирования профессионально-ориентированной иноязычной коммуникативной компетенции студентов бакалавриата в образовательном пространстве вуза : автореф. дис. ... канд. пед. наук / В.И. Петрова. – Н. Новгород, 2017. – 24 с.

88. 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.

89. Позолотина, Е.И. Стратегический выбор базового подхода в управлении персоналом через систематизацию теорий менеджмента / Е.И. Позолотина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 1А. – С. 259–270.

90. Позолотина, Е.И. Методика формирования модели компетенций для крупного предприятия / Е.И. Позолотина // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 6. – С. 68–77.

91. Позолотина, Е.И. Инструменты выявления и развития ключевых компетенций ПАО ТМК / Е.И. Позолотина // Сталь. – 2017. – № 12. – С. 44–46.

92. Позолотина, Е.И. Оценка компетенций в системе оплаты труда / Е.И. Позолотина // Научный аспект. – 2018. – Т. 4, № 4. – С. 436–444.

93. Позолотина, Е.И. Конструктор программ обучения на основе модели компетенций / Е.И. Позолотина // Вестник современных исследований. – 2018. – № 12.12 (27). – С. 363–367.

94. Позолотина, Е.И. Механизм внедрения изменений на предприятии на примере внедрения компетентностного подхода в подсистему управления мотивацией и стимулированием труда персонала / Е.И. Позолотина // Human Progress. – 2017. – Т. 3, № 12. – Режим доступа : [http://progresshuman.com/images/2017/tom3\\_12/Pozolotina.pdf](http://progresshuman.com/images/2017/tom3_12/Pozolotina.pdf).

95. Позолотина, Е.И. Экономический эффект при внедрении компетентностного подхода в управлении персоналом организации / Е.И. Позолотина // Экономическая наука сегодня: теория и практика : сб. материалов VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 29 декабря 2017 г.) / редкол. : О.Н. Широков и др. – Чебоксары, 2017. – С. 129–133.

96. Позолотина Е.И. Применимость компетентностного подхода в различных концепциях управления персоналом / Е.И. Позолотина // Human Progress. – 2017. – Т. 3, № 11. – Режим доступа : [http://progresshuman.com/images/2017/tom3\\_11/Pozolotina.pdf](http://progresshuman.com/images/2017/tom3_11/Pozolotina.pdf).

97. 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>.

98. Позолотина, Е.И. Совершенствование системы нормирования труда на предприятии. Развитие инструмента самофотографии / Е.И. Позолотина // Достойный труд – основа стабильного общества : сб. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 31 октября – 3 ноября 2016 г.) / отв. за вып. И.А. Кулькова, А.Ю. Коковихин, Е.Б. Дворядкина. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. – С. 215–217.

99. Позолотина, Е.И. Компетентностный подход в процессе нормирования труда / Е.И. Позолотина // Человеческое развитие: вызовы и перспективы : мате-

риалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 23 ноября 2018 г.). – Екатеринбург : Образовательно-научный институт менеджмента, 2018. – С. 66–70.

100. Позолотина, Е.И. Цифровая грамотность в модели компетенций должности / Е.И. Позолотина // Сборник избранных статей по материалам научных конференций ГНИИ «Нацразвитие» (Санкт-Петербург, 26–30 декабря 2018 г.) / отв. за вып. Л.А. Павлов. – СПб., 2019. – С. 108–110.

101. Поиск новых идей: от озарения к технологии (теория и практика решения изобретательских задач) / Г.С. Альтшуллер, Б.Л. Злобин, А.В. Зусман, В.И. Филатов. – Кишинев : Картя Молдовеняскэ, 1989. – 381 с.

102. Поликанова, Е.Г. Исторический аспект развития компетентностного подхода в образовании / Е.Г. Поликанова // Вестник ЗабГУ. – 2008. – № 4. – С. 44–48.

103. Популярная экономическая энциклопедия / гл. ред. А.Д. Некипелов. – М. : Большая Российская энциклопедия, 2001. – 367 с.

104. Постоева, Ю.Н. Перспективы развития системы управления компетенциями в свете постулатов современной философии гуманизации социально-трудовых отношений / Ю.Н. Постоева // Научные исследования: теория, методика и практика : сб. материалов III Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 т. – М., 2017. – С. 313–317.

105. Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 декабря 2015 г. № 1461 «Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.03 – Управление персоналом» (в ред. приказа Минобрнауки России от 20 апреля 2016 г. № 444).

106. Прыкина, Б.В. Общий курс менеджмента в таблицах и графиках / Б.В. Прыкина. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 415 с.

107. Радько, С.Г. Выбор критериев оценки работников на основе трудового потенциала / С.Г. Радько, С.Г. Дембицкий // Проблемы управления, экономики и права в общегосударственном и региональном масштабах : сб. ст. V Всерос. науч.-практ. конф. / отв. за вып. Е.А. Галиуллина. – М., 2018. – С. 144–149.



108. Радько, С.Г. Особенности использования компетентностного подхода при формировании имиджа в управлении персоналом / С.Г. Радько, Е.А. Пришляк // Проблемы управления, экономики и права в общегосударственном и региональном масштабах : сб. ст. V Всерос. науч.-практ. конф. / отв. за вып. Е.А. Галиуллина. – М., 2018. – С. 149–153.

109. Радько, С.Г. Трудовой потенциал и измерение его концентрации / С.Г. Радько // Экономическая наука современной России. – 2007. – № 2(37). – С. 82–92.

110. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 480 с.

111. Роббинс, С. Менеджмент : учебник / С. Роббинс, М. Коултер. – М. : Вильямс, 2002. – 880 с.

112. Российский корпоративный менеджмент в XX–XXI вв. / Б.И. Кузьмин, Е.Б. Касьян, А.И. Беляев и др. – Волгоград : Изд-во ВолГУ, 2006. – 276 с.

113. Россия в цифрах, 2017 : крат. стат. сб. / Росстат. – М., 2017. – 511 с.

114. Саликов, Ю.А. Анализ научно-методических подходов к изучению и совершенствованию менеджмента / Ю.А. Саликов // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2004. – № 2. – С. 179–184.

115. Сахарова, Н.С. Категории «компетентность» и «компетенция» в современной образовательной парадигме / Н.С. Сахарова // Вестник СГУ. – 1999. – № 3. – С. 51–58.

116. Семенов, А.С. Подходы к созданию нормативного обеспечения управления компетенциями внутри корпорации / А.С. Семенов, А.А. Островская, Т.В. Кокуйцева // Молодежный научный вестник. – 2018. – № 2(27). – С. 283–286.

117. Сиповская, А.И. Понятийные, метакогнитивные и интенциональные способности в структуре интеллектуальной компетентности : автореф. дис. ... канд. психол. наук / А.И. Сиповская. – М., 2016. – 26 с.

118. Слепцова, Е.В. Управление компетенциями в системе управления персоналом / Е.В. Слепцова, М.Ю. Туманова // Экономика устойчивого развития. – 2018. – № 3(35). – С. 293–297.
119. Смирнова, Е.С. Формирование модели специалиста с высшим образованием / Е.С. Смирнова. – Томск, 1984. – 198 с.
120. Социология труда : учебник / под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. – М. : Изд-во МГУ, 1993. – С.218
121. Спенсер, Л.М. Компетенции на работе / Л.М. Спенсер, С.М. Спенсер. – М. : НИРРО, 2005. – 384 с.
122. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак.– СПб. : Питер, 2000. – С. 138–167.
123. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
124. Сурмин, Ю.П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / Ю.П. Сурмин. – Киев : МАУП, 2003. – 368 с.
125. Талызина, Н.Ф. Пути разработки профиля специальности / Н.Ф. Талызина, Н.Г. Печенюк, Л.Б. Хихловский. – Саратов : Изд. Саратов. ун-та, 1987. – 173 с.
126. Талызина, Н.Ф. Теоретические основы разработки модели специалиста / Н.Ф. Талызина. – М. : Знание, 1986. – 163 с.
127. Тарасова, С.А. Формирование прогностической компетентности у студентов медицинского вуза: на примере изучения математических дисциплин : автореф. дис. ... канд. пед. наук / С.А. Тарасова. – Курск, 2017. – 23 с.
128. Тартур, Ю.Г. Подготовка преподавателя высшей школы: компетентностный подход / Ю.Г. Тартур, В.Е. Медведев // Высшее образование в России. – 2007. – № 11. – С. 46–56.
129. Ткаченко, И.Н. Влияние глобализации на развитие стейкхолдерской модели корпоративного управления / И.Н. Ткаченко // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2013 – № 1(45). – С. 19–27.

130. Ткаченко, И.Н. Корпоративная институциональная структура социальной ответственности промышленных компаний / И.Н. Ткаченко, А.Г. Полякова // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 7. – С. 396–401.

131. Турчинов, А.И. Управление персоналом / А.И. Турчинов. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 488 с.

132. Уиддст, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддст, С. Холлнфорд. – М. : НИРРО, 2003. – 384 с.

133. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 560 с.

134. Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 484 с.

135. Файоль, А. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон и др. – М., 1992. – 350 с.

136. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1997. – 447 с.

137. Хаматнурова, Е.Н. Управление человеческими ресурсами в системе управления корпоративными знаниями / Е.Н. Хаматнурова, Н.С. Гужавина // *Интернет-журнал «Науковедение»*. – 2013. – № 6(19). – Режим доступа : <https://naukovedenie.ru/PDF/35EYN613.pdf>.

138. Холлинг, Х. Оценка профессиональной деятельности / Х. Холлинг, И. Кокавеч // *Иностранная психология*. – 1995. – Т. 3, № 5. – С. 49–56.

139. Хуторской А. Образовательные компетенции в дидактике и методике личностно-ориентированного обучения / А. Хуторской // *Известия МСАО*. – 2003. – № 2. – С. 167–171.

140. Чанкова, Е.В. Коммуникативная компетентность личности в условиях изменяющейся социальной реальности : автореф. дис. ... д-ра социол. наук / Е.В. Чанкова. – М., 2016. – 45 с.

141. Чесноков, А.Н. Разработка модели компетенций и матрицы специальных компетенций будущего учителя информатики / А.Н. Чесноков, Е.Ю. Дворжак

// Информационные технологии в социальной сфере : материалы V Междунар. заоч. науч.-практ. конф. – М., 2017. – С. 74–79.

142. Чихаев, М.В. Коммуникативная компетентность как фактор психологической адаптации военнослужащих контрактников внутренних войск МВД : дис. ... канд. психол. наук / М.В. Чихаев. – Ярославль, 2017. – 165 с.

143. Чуланова, О.Л. Мониторинг применения компетентностного подхода в управлении персоналом организаций региона / О.Л. Чуланова, О.В. Дорошенко // Кадровик. – 2014. – № 2. – С. 100.

144. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций : монография / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 122 с.

145. Чуланова, О.Л. Методика реализации компетентностного подхода при отборе и оценке персонала организации / О.Л. Чуланова, Н.С. Борисенко // Мир науки. – 2015. – № 1. – С. 16.

146. Шевцова, С.В. О компетенциях и компетентностном подходе в системе высшего военного образования / С.В. Шевцова, Д.Б. Зубатыкин // Мир образования – образование в мире. – 2018. – № 1(69). – С. 212–220.

147. Ширинкина, Е.В. Оценка востребованности цифровых компетенций в отраслях экономики / Е.В. Ширинкина // Экономика и менеджмент систем управления. – 2019. – Т. 31, № 1. – С. 86–91.

148. Ширинкина, Е.В. Развитие человеческих ресурсов на этапе развития цифровых технологий: семантический анализ / Е.В. Ширинкина, В.В. Короленко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8, № 10А. – С. 279–287.

149. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – 2-е изд, изм. и доп. – М. : НОРМА, 2000. – 545 с.

150. Шорец, Т.В. Повышение эффективности внутренних расчетных отношений в организациях корпоративного типа экономика и эффективность организации производства / Т.В. Шорец. – 2006. – № 5. – С. 212–214.

151. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2003. – С. 34, 426–447.

152. Экономика труда / под ред. М.А. Винокурова, Н.А. Горелова. – СПб. : Питер, 2004. – 580 с.
153. Экономика труда и социально-трудовые отношения / под ред. Г.Г. Меликьяна, Р.П. Колосовой. – М. : Изд-во МГУ ; ЧеРо, 1996. – 623 с.
154. Юрлов, Ю.Н. Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом» / Ю.Н. Юрлов, Г.Л. Орлянская. – Череповец : ИМИТ СПбГПУ, 2009. – 168 с.
155. 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.
156. Berne, E. *Games People Play* / E. Berne. – L. : Penguin, 2010. – 173 p.
157. Bertalanffy, L., von. *Problems of General Systems Theory: A New Approach to the Unity of Science* / L. von Bertalanffy // *Human Biology*. – 1951. – Vol. 23, No. 4. – P. 302–312.
158. Biemans, H. *Competence-based VET in the Netherlands: background and pitfalls* / H. Biemans, M. Mulder et al. // *Journal of vocational education and training*, 2004. – Vol. 56(4). – P. 523–538.
159. Boyatzis, R. *Competencies in the 21st century* / R. Boyatzis // *Journal of Management Development*. – 2007. – Vol. 27(1). – P. 5–12.
160. Calabrese, F.A. *Knowledge-based Organizations in Context* / F.A. Calabrese // *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*. – 2006. – Vol. 36(1). – P. 12–16.
161. Carroll, A. *The Competent Use of Competency Based Strategies for Selecting and Development* / A. Carroll, J. McCrackin // *Performance Improvement Quarterly*. – 1998. – Vol. 11(3). – P. 45–63.
162. Chamorro-Premizic, T. *Intellectual competence and the intelligent personality A third way in different psychology* / T. Chamorro-Premizic, A. Furnham // *Review of general psychology*. – 2006. – Vol. 10, No. 3. – P. 251–267.
163. 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). – P. 345–353.

164. Cole, G.A. *Management Theory and Practice* / G.A. Cole. – 6th ed. – L. : Thomson, 2003. – 488 p.
165. Delamare Le Deist, F. *What Is Competence?* / F. Delamare Le Deist, J. Wintertone // *Human Resource Development International*. – 2005. – Vol. 8(1). – P. 27–46.
166. Deming, E. *Out of Crisis* / E. Deming. – Cambridge, Mass. : MIT, 2000. – 507 p.
167. Drucker, P.F. *The Essential Drucker* / P.F. Drucker. – Oxford : Butterworth-Heinemann, 2007. – 292 p.
168. Flamholtz, E.G. *Human Resource Accounting* / E.G. Flamholtz. – N.Y. : Jossey-Bass Public, 1985. – 382 p.
169. Gangani, N.T. *Competency-based human resource development strategy* / N.T. Gangani, G.N. McLean, R.A. Braden // *Academy of Human Resource Development Annual Conference (Austin, 4–7 March 2002)*. – Vol. 2. – P. 1111–1118.
170. Goldman, E. *Competency models for assessing strategic thinking* / E. Goldman, A.R. Scott // *Journal of Strategy and Management*. – 2016. – Vol. 9, Iss. 3. – P. 258–280.
171. Guion, R.M. *Personnel assessment, selection and placement* / R.M. Guion // *Handbook of industrial and organizational psychology* / ed. by M.D. Dunnette, L.M. Hough. – Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, 1991. – 335 p.
172. Hamel, G. *Competing for the Future* / G. Hamel, C.K. Prahalad. – Cambridge : Harvard Business School Press, 1994. – 247 p.
173. Hayek, F.A. *The Road to Serfdom* / F.A. Hayek. – Chicago : The University of Chicago Press, 2007. – 256 p.
174. Hunter, J.E. *Individual differences in output variability as a function of job complexity* / J.E. Hunter, F.L. Schmidt, M.K. Judiesch // *Journal of Applied Psychology*. – 1990. – Vol. 75(1). – P. 28–42.
175. Hyland, N. *Book review of Competency Based Education and Training: A world perspective* by A. Arguelles and A. Gonczi / N. Hyland // *Journal of vocational education and training*. – 2001. – Vol. 53(3). – 487 p.

176. Kashi, K. Proposal of Employee Training and Development System in a Middle Size Automotive Company by Utilizing Competency Model and AHP and Wings Methods / K. Kashi // 10th International Days of Statistics and Economics. – Prague, 2016. – P. 801–811.

177. Königová, M. Identification of Managerial Competencies in Knowledge-based Organizations / M. Königová, H. Urbancová, J. Fejfar // Journal of Competitiveness. – 2012. – Vol. 4, Iss. 1. – P. 129–142.

178. 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.

179. Luhmann, N. Social Systems / N. Luhmann. – Frankfurt : Suhrkamp, 1994.- 627 p.

180. Mansfield, R.S. Practical Questions in Building Competency Models / R.S. Mansfield. – URL : <http://workitect.performatechnologies.com/pdf/PracticalQuestions.pdf>.

181. McClelland, D. A Guide to Job Competency Assessment / D. McClelland. – Boston : McBer, 1974. – 381 p.

182. McClelland, D.C. How do implicit and self-attributed motives differ? / D.C. McClelland, R. Koester, J. Weinberger // Psychological Review. – 1990. – Vol. 96. – P. 690–702.

183. McGrath, J. The Little Book of Big Management Theories: ... and how to use them / J. McGrath, B. Bates. – Pearson Education Limited, 2012. – 112 p.

184. McGregor, D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – N.Y. : McGraw-Hill, 2006. – 256 p.

185. Miller, E.J. Systems of Organization / E.J. Miller, A.K. Rice. – Tavistock Publications, 1967. – 304 p.

186. Moss Kanter, R. The Change Masters / R. Moss Kanter. – L. : Unwin Hyman, 1989. – 432 p.

187. Northouse, P.G. Leadership Theory and Practice / P.G. Northouse. – 5th edn. – L. : Sage, 2010. – 435 p.

188. Pedler, M. *The learning Company* / M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell. – N.Y. : McGraw-Hill, 1997. – 243 p.
189. 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.
190. *Professional in human resources Certification STUDY GUIDE*. – 4th edition. – N.Y., 2012. – Chapters 3, 4, 6.
191. Rothwell, W.J. Competency identification modelling and assessment in the USA / W.J. Rothwell, J.E. Lindholm // *International Journal of Training and Development*. – 1999. – Vol. 3, iss. 2. – P. 90–105.
192. Sanghi, S. *The Handbook of Competency Mapping* / S. Sanghi. – New Delhi : Sage Publications India, 2007. – 252 p.
193. Schein, E.H. *Personal and Organizational change through Group Methods: The laboratory approach* / E.H. Schein, W.G. Bennis. – N.Y. : John Wiley & Sons, 1965. – 376 p.
194. Skorková, Z. Competency models in public sector / Z. Skorková // *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership*. – Dubai, 2016. – P. 226–234. – URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/82351736.pdf>.
195. Sloan, S. *Participant Survey Results* / S. Sloan, L. M. Spencer // *Hay Sales-force Effectiveness Seminar*. – Atlanta : Hay Management Consultants, 1991.
196. Tang, C. Research on the application of competency model in medical and health field / C. Tang, X. Cheng // *2nd International Conference on Education, E-learning and Management Technology (EEMT)*. – Beijing, 2017. – P. 559–564.
197. Van Assen, M. *Key Management Models* / M. van Assen, G. van den Berg, P. Pietersma. – L. : Pearson, 2009. – 249 p.
198. White, R. Motivation reconsidered: the concept of competence / R. White // *Psychological Review*. – 1959. – Vol. 66(5). – P. 279–333.



199. Winterton, J. Developing managerial competence / J. Winterton, R. Winterton. – L. : Routledge, 1999. – 307 p.
200. Winterton, J. Prototype Typology of Knowledge, Skills and Competences / J. Winterton, F. Delamare-Le Deist, E. Stringfellow. – Thessaloniki : CEDEFOP, 2005. – 419 p.
201. Woodall, J. The adolescence of ethics in human resource management / J. Woodall, D. Winstanley // Human Resource Management Journal. – 2000. – Vol. 10, Iss. 4. – P. 45–48.
202. Woodruffe, C. Development and Assessment Centres: Identifying and Developing Competence / C. Woodruffe. – Chartered Institute of Personnel & Development, 2000. – 304 p.
203. Woodruffe, C. What is meant by a competency / C. Woodruffe // Designing and Achieving Competency / ed. by R. Boam, P. Sparrow. – L. : McGraw-Hill, 1992. – P. 16–29.
204. Wu, L. Knowledge-based organizations evaluation / L. Wu, Ch. S. Ong, Y. W. Hsu // Decision Support Systems. – 2008. – Vol. 45. – P. 541–549.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Соотношение теорий менеджмента и подходов в управлении персоналом<sup>1</sup>

№	Теории	Подходы				
		количественный	процессный	функциональный	программно-целевой	компетентностный
1	14 принципов менеджмента, административная теория управления (Г. Файоль)					
2	Теория человеческих отношений (Э. Мэйо)					
3	10 принципов менеджмента (Л. Юрвик)					
4	Функциональный менеджмент (П. Друкер)					
5	X- и Y-теория					
6	Теория менеджмента (Т. Питерс, Р. Ватерман)					
7	7 навыков эффективного менеджмента (С. Кови)					
8	MBWA					
9	Теория признаков (trait theory)					
10	Исследования Michigan и Ohio					
11	Решетка лидерства (Р. Блейк, Дж. Мутон)					
12	Модель лидерства (Д. Эдэир)					
13	Теория случайностей					
14	Теория ситуационного лидерства (К. Бланчард, П. Херсей)					
15	Транзакционное лидерство (Дж. Макгрегор-Бернс)					
16	Теория LMX (Ф. Дансеро, Дж. Граен, У. Хага)					
17	Теория харизматического лидерства (Р. Хаус)					

<sup>1</sup> Составлено автором на основании [30; 164; 156; 166; 167; 172; 181; 183; 184; 185; 186; 187; 190; 193; 197].

№	Теории	Подходы				
		количественный	процессный	функциональный	программно-целевой	компетентностный
18	Теория трансформационного лидерства (Дж. Макгрегор-Бернс)	красный	красный	красный	красный	зеленый
19	Развитие теории трансформационного лидерства (У. Беннис и Б. Нанус)	красный	красный	красный	красный	зеленый
20	Иерархия потребностей (А. Маслоу)	красный	красный	красный	красный	зеленый
21	Теория ERG (К. Альдерфер)	красный	красный	красный	красный	зеленый
22	Теория достижений и потребностей (Д. Мак-Клелланд)	красный	красный	красный	красный	зеленый
23	Гигиенические и мотивационные факторы (Ф. Херцберг)	зеленый	желтый	красный	красный	зеленый
24	Теория равенства (С. Адамс)	красный	красный	красный	красный	зеленый
25	Теория ожиданий (В. Врум)	красный	красный	красный	красный	зеленый
26	Модель описания должности (Р. Хэкман и Г. Олдхем)	красный	красный	красный	красный	зеленый
27	Модель Эрнста	красный	красный	красный	красный	зеленый
28	Теория командных ролей (Р. Белбин)	красный	красный	зеленый	красный	зеленый
29	Теория профессиональной роли (М. Маккоби)	красный	красный	зеленый	красный	зеленый
30	Теория командного управления (Р. Ликерт)	красный	красный	зеленый	красный	зеленый
31	Теория поведения команд проектов (А. Дрехлер, Д. Сиббет, Р. Форрестер)	красный	красный	зеленый	красный	зеленый
32	Теория формирования групп (Г. Хоманс)	красный	красный	зеленый	красный	желтый
33	Последовательность развития команды (Б. Такмен)	зеленый	желтый	зеленый	красный	зеленый
34	Интегративная модель группы (С. Вилэн)	красный	красный	зеленый	красный	зеленый
35	Теория постановки командных целей (Э. Локк)	зеленый	желтый	зеленый	красный	желтый
36	Модель корпоративной культуры структуры (Ч. Хэнди)	красный	красный	красный	красный	зеленый
37	Организационные метафоры (Г. Морган)	красный	красный	красный	красный	зеленый
38	Три уровня корпоративной культуры (Э. Шейн)	красный	красный	красный	красный	зеленый
39	Цикл изменений (Э. Кёблер-Росс)	зеленый	зеленый	желтый	зеленый	желтый

№	Теории	Подходы				
		количественный	процессный	функциональный	программно-целевой	компетентностный
40	Модель PDCA (В. Шеварт)					
41	8-ступенчатый подход к изменению (Дж. Коттер)					
42	7 уровней стратегического планирования (Г. Джонсон и К. Шолес)					
43	Матрица «Бостон консалтинг групп»					
44	Модель 7S Маккинси (Р. Уотерман, Т. Питерс, Дж. Филипс)					
45	Теория цепочки создания ценности (М. Портер)					
46	Сценарное планирование					
47	Семь смертельных болезней (Э. Деминг)					
48	Решетка зрелости (Ф. Кросби)					
49	Методология Lean 6 sigma					
50	Источники силы (Дж. Френч и Б. Раве)					
51	Трехсторонняя классификация власти (М. Вебер)					
52	Гид по выживанию (Н. Макиавелли)					
53	Принцип В. Парето					
54	Принцип Д. Эйзенхауэра					
55	Модель разрешения конфликтов (К. Томас, Р. Килман)					
56	Теория эмоционального интеллекта Д. Големана					
57	Теория MBO и постановки целей по SMART (многие ученые полагают, что основоположник идеи – Дж. Доран)					

Примечание:

	Положительная связь «подход – теория»
	Отсутствие противоречия «подход – теория»
	Связь отсутствует/противоречит

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

## Результаты исследования применимости компетентностного подхода

Период проведения исследования: 2013 г.

Метод исследования: опрос через анкетирование.

Предприятия, участвующие в опросе: СТЗ, ВТЗ, СинТЗ, ТАГМЕТ, ТМК, ТМК НГС-Бузулук (аутсорсинговое предприятие TNK BP), ТМК НГС-Нижневартовск (аутсорсинговое предприятие TNK BP), ТМК НГС, Трубопласт, ОМЗ, РосНИТИ, ЦБУ, Уральский двор, 7 предприятий Группа Синара.

Выборка: руководители служб персонала по основным функциям.

Перечень вопросов приведен в таблице Б.1.

Таблица Б.1 – Перечень вопросов по применимости компетентностного подхода

№	Вопрос
1	Знакомы ли Вы с компетентностным подходом в управлении персоналом?
2	Есть ли в Вашей компании модели компетенций по должности?
3	Считаете ли Вы, что на Вашем предприятии применяется компетентностный подход в управлении персоналом системно?
4	Применяется ли компетентностный подход в отдельных подсистемах управления персоналом?
5	Есть ли резервы результативности процессов управления персоналом, на Ваш взгляд?
6	Может ли, на Ваш взгляд, системное применение компетентностного подхода повысить результативность процессов управления персоналом и управляемости в целом?
7	Выберите подсистемы, в которых применяется компетентностный подход? <ul style="list-style-type: none"> <li>– Планирование и маркетинг персонала</li> <li>– Управление наймом и учетом персонала</li> <li>– Управление трудовыми отношениями</li> <li>– Обеспечение нормальных условий труда</li> <li>– Управление развитием персонала</li> <li>– Управление мотивацией и стимулированием труда</li> <li>– Управление социальным развитием</li> <li>– Развитие организационной структуры</li> <li>– Правовое обеспечение системы управления персоналом</li> <li>– Информационное обеспечение системы управления персоналом</li> </ul>

Результаты исследования представлены на рисунках Б.1 и Б.2.



Рисунок Б.1 – Распределение ответов на вопросы с 1 по 6 (доля респондентов), %



Рисунок Б.2 – Распределение ответов на вопрос 7 (доля респондентов), %

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Пример цепочки модели компетенций выборки по должностям управления  
экономики труда и организационного развития

Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
<b>Блок 1. Описание должности</b>				
Цель должности	Ведение табельного учета и отчетности по численности персонала подразделения	Выполнение работы по оплате труда персоналу закрепленных подразделений	Организация работ в рамках направлений: <ul style="list-style-type: none"> <li>– планирования основных показателей по труду и ведения учета показателей по труду;</li> <li>– оплаты труда;</li> <li>– формирования консолидированного коллективного договора по направлениям деятельности дирекции по управлению персоналом;</li> <li>– ведения табельного учета;</li> <li>– анализа исполнения бюджета в зоне ответственности отдела;</li> <li>– ведения штатного расписания, в части указания уровней оплаты труда, в том числе внесения изменений в штатное расписание в части определения условий оплаты труда, доплат, надбавок;</li> <li>– системы контроля трудовой дисциплины</li> </ul>	Руководство работой по: <ul style="list-style-type: none"> <li>– проведению анализа организации трудовых процессов и процессов управления в подразделениях завода;</li> <li>– разработке, применению эффективных форм и методов мотивации труда и научно обоснованных трудовых нормативов;</li> <li>– кадровому и персонифицированному учету;</li> <li>– обеспечению прав, льгот и гарантий работников завода</li> </ul>

Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
Типичные задачи	<p>1. Ведет в корпоративной информационной системе учет личного состава работающих.</p> <p>2. Ведет табельный учет фактического пребывания и отсутствий работников на работе.</p> <p>3. Оформляет прием, перевод и увольнение работников и другую установленную документацию по кадрам.</p> <p>4. Осуществляет контроль за своевременной явкой на работу и уходом с работы работников цеха.</p> <p>5. Ведет учет предоставления отпусков, оформляет отпуска работникам подразделения, в том числе отпуска без сохранения заработной платы, учебные отпуска, дни по уходу за детьми-инвалидами.</p> <p>6. Оформляет карточки личного учета работающих.</p> <p>7. Регистрирует и оформляет листы нетрудоспособности.</p> <p>8. Подготавливает различные материалы (справки, сведения, отчеты) по кадрам.</p> <p>9. Оформляет и хранит приказы и распоряжения на прием, перевод и увольнение работников подразде-</p>	<p>1. Рассчитывает фонды заработной платы по закрепленным подразделениям.</p> <p>2. Вводит данные по закрытию заработной платы в специализированную программу.</p> <p>3. Контролирует использование фонда заработной платы в пределах сформированного на текущий месяц и не допускает его перерасхода.</p> <p>4. Соблюдает правильность применения тарифных ставок, установления разрядов работ и оплаты труда, доплат за вредные условия труда и др., в соответствии с нормативными документами.</p> <p>5. Выполняет анализ средней заработной платы по подразделениям и профессиям.</p> <p>6. Ведет учет показателей по труду и заработной плате, анализирует их и составляет отчетность в установленные сроки и по установленным формам.</p> <p>7. Выполняет нормирование работ сдельщикам.</p> <p>8. Участвует в работе по проведению специальной оценки условий труда на рабочих местах закреплен-</p>	<p>1. Руководит всей деятельностью отдела, организует и координирует его работу, принимает решения по закрепленным вопросам в соответствии с его задачами и функциями.</p> <p>2. Контролирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правильность применения положений об оплате труда, методик по распределению фонда заработной платы по подразделениям, тарифных ставок, расценок, доплат, разрабатывает корректирующие действия при выявлении несоответствий;</li> <li>– порядок работы и правильность применения типовых проектных решений, применяемых в системе SAP;</li> <li>– формирование, распределение, своевременное доведение до структурных подразделений фондов заработной платы;</li> <li>– своевременную подготовку расчетов по повышению тарифов;</li> <li>– расходование фонда заработной платы в структурных подразделениях, принимает меры по устранению выявленных нарушений;</li> <li>– своевременное оформление дого-</li> </ul>	<p>1. Руководит всей деятельностью управления, организует и координирует его работу.</p> <p>2. Руководит выполнением работ, направленных на повышение производительности труда персонала предприятия.</p> <p>3. Руководит работами по планированию и формированию фонда оплаты труда, контролю за его использованием.</p> <p>4. Контролирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработку организационных мер, предупреждающих необоснованное увеличение численности работников завода без увеличения объемов производства;</li> <li>– разработку мероприятий, направленных на улучшение использования рабочего времени в подразделениях;</li> <li>– разработку мероприятий, направленных на улучшение кадрового и персонифицированного учета;</li> <li>– разработку перспективных (плановых) и текущих показателей по труду и статей сметы из прибыли, входящих в фонд заработной платы;</li> <li>– разработку эффективных методов материальной мотивации</li> </ul>



Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
	ления.	ных подразделений.	<p>воров на оплату услуг, предоставляемых для отдела сторонними организациями;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– исполнение бюджета в рамках зоны ответственности.</li> </ul> <p>3. Производит расчет затрат по статьям коллективного договора и контролирует выполнение пунктов, касающихся оплаты труда работников завода.</p> <p>4. Организует анализ и совершенствование форм и систем оплаты труда.</p> <p>5. Организует разработку нормативов образования фонда оплаты труда, контроль за правильностью применения форм и систем оплаты труда, тарифных ставок и расценок, должностных окладов.</p> <p>6. Организует контроль за составлением графиков отпусков подразделениями и их соблюдением.</p> <p>7. Организует ведение утвержденных штатных расписаний подразделений и предприятия в целом.</p> <p>8. Анализирует результаты деятельности отдела, корректирует действия подчиненного персонала.</p>	<p>вазии труда, применительно к конкретным условиям деятельности работников завода;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработку нормативных документов, касающихся деятельности подразделений управления.</li> </ul> <p>5. Принимает решения, касающиеся изменений организационного развития завода, кадрового администрирования, оплаты труда.</p> <p>6. Представляет директору по управлению персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обоснования численности профессий, должностей работников на вновь вводимые и модернизируемые участки подразделений;</li> <li>– предложения по совершенствованию организационных структур управления подразделений завода;</li> <li>– предложения по оптимизации численности персонала подразделений организации;</li> <li>– ежемесячную отчетность по направлениям деятельности управления.</li> </ul> <p>7. Анализирует результаты деятельности управления, корректирует действия подчиненного персонала.</p>

Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
			<p>9. Руководит и непосредственно участвует в организации и проведении совещаний по вопросам деятельности отдела.</p> <p>10. Устанавливает круг вопросов, относящихся к зоне ответственности отдела.</p> <p>11. Организует разработку графиков работы персонала подразделений предприятия.</p> <p>12. Организует проведение исследований в области организации и мотивации труда.</p> <p>13. Организует разработку мероприятий по улучшению использования рабочего времени по вопросам, находящимся в компетенции отдела.</p> <p>14. Организует разработку разделов коллективного договора, входящих в компетенцию отдела.</p> <p>15. Организует контроль за выполнением мероприятий коллективного договора в пределах задач отдела.</p> <p>16. Устанавливает круг вопросов, относящихся к обязанностям работников отдела, характер работы, степень их ответственности.</p> <p>17. Рассматривает и принимает решения по посту-</p>	<p>8. Руководит и непосредственно участвует в организации и проведении совещаний по вопросам деятельности управления.</p> <p>9. Устанавливает круг вопросов, относящихся к обязанностям работников управления, характер работы, степень их ответственности.</p> <p>10. Рассматривает и принимает решения по поступающим в управление документам и материалам, определяет порядок работы с ними.</p> <p>11. Рассматривает документы, разработанные (составленные) подчиненными работниками управления, согласовывает (подписывает) или направляет на доработку документы в соответствии с его замечаниями.</p> <p>12. Участвует в организации повышения квалификации персонала управления.</p> <p>13. Обеспечивает подготовку и своевременное предоставление установленных отчетных документов в специализированных программах.</p> <p>14. Контролирует выполнение подчиненным персоналом должностных обя-</p>

Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
			<p>пающим в отдел документам и материалам, определяет порядок работы с ними.</p> <p>18. Рассматривает документы, разработанные (составленные) подчиненными работниками отдела, согласовывает (подписывает) или направляет на доработку документы в соответствии с его замечаниями.</p> <p>19. Участвует в организации повышения квалификации персонала отдела.</p> <p>20. Обеспечивает подготовку и своевременное предоставление установленных отчетных документов с использованием специализированных программ.</p> <p>21. Оказывает консультационную и методическую помощь по вопросам мотивации и оплаты труда в пределах своей компетенции.</p> <p>22. Контролирует выполнение подчиненным персоналом должностных обязанностей, правил внутреннего трудового распорядка, по охране труда, инструкций, приказов, распоряжений, касающихся деятельности отдела</p>	<p>занностей, правил внутреннего трудового распорядка, по охране труда, инструкций, приказов, распоряжений, касающихся деятельности управления</p>

Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
Требуемые знания и умения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знает организацию табельного учета.</li> <li>2. Знает структуру и штаты цеха.</li> <li>3. Знает графики сменности работы и режим рабочего времени в цехе.</li> <li>4. Знает организацию делопроизводства на заводе.</li> <li>5. Знает правила внутреннего трудового распорядка.</li> <li>6. Имеет навыки работы с документацией, нормативными правовыми актами.</li> <li>7. Имеет навыки взаимодействия с руководителями участков цеха.</li> <li>8. Имеет навыки работы в корпоративной информационной системе</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знает нормативные, методические и руководящие документы по оплате труда.</li> <li>2. Знает структуры и штатные расписания закрепленных подразделений.</li> <li>3. Знает методы учета и анализа показателей по труду и заработной плате.</li> <li>4. Знает порядок установления рядов оплаты труда рабочим и должностных окладов РСС, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате.</li> <li>5. Знает формы и системы оплаты труда, материального стимулирования, положения об оплате труда.</li> <li>6. Знает порядок проведения расчетов фондов заработной платы.</li> <li>7. Знает основы трудового законодательства РФ.</li> <li>8. Знает порядок оформления отчетности по направлению деятельности.</li> <li>9. Имеет навыки использования ПК и специализированного ПО.</li> <li>10. Имеет навыки взаимодействия с работниками завода для реализации поставленных перед ним задач</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знает методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации оплаты труда.</li> <li>2. Знает экономику и организацию оплаты труда и управления производством.</li> <li>3. Знает структуру и штаты подразделений, их профиль, специализацию.</li> <li>4. Знает систему показателей по труду и заработной плате, методы их анализа и учета.</li> <li>5. Знает формы и системы оплаты труда, материального стимулирования.</li> <li>6. Знает порядок разработки положений по формированию фонда заработной платы, об оплате труда подразделений завода и других документов, регламентирующих систему оплаты.</li> <li>7. Знает порядок и правила работы в системе SAP по оплате труда и типовые проектные решения в рамках полномочий.</li> <li>8. Знает порядок установления рядов оплаты труда рабочим и должностных окладов РСС, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате.</li> <li>9. Знает порядок заключения и офор-</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знает методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации, нормированию и оплате труда, кадровому и персональному учету.</li> <li>2. Знает экономику и организацию оплаты труда и управления.</li> <li>3. Знает структуру подразделений, их профиль, специализацию.</li> <li>4. Знает систему показателей по труду и заработной плате, методы их анализа и учета.</li> <li>5. Знает формы и системы оплаты труда, материального стимулирования.</li> <li>6. Знает основы трудового законодательства РФ.</li> <li>7. Знает порядок составления отчетности, касающейся деятельности управления.</li> <li>8. Умеет ставить цели и задачи.</li> <li>9. Умеет оценивать результаты, принимать решения и нести полную ответственность.</li> <li>10. Имеет навыки управления персоналом.</li> <li>11. Имеет навыки использования ПК и специализированного ПО.</li> <li>12. Имеет навыки взаимодействия в процессе деятель-</li> </ol>

Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
			<p>мления договоров, в том числе коллективного договора.</p> <p>10. Знает основы трудового законодательства РФ.</p> <p>11. Умеет ставить цели и задачи.</p> <p>12. Умеет оценивать результаты, принимать решения и нести полную ответственность.</p> <p>13. Имеет навыки управления персоналом.</p> <p>14. Имеет навыки использования ПК и специализированного ПО.</p> <p>15. Имеет навыки взаимодействия в процессе деятельности с другими подразделениями.</p> <p>16. Имеет опыт управления в области организации оплаты труда</p>	<p>ности с другими подразделениями.</p> <p>13. Имеет опыт управления в области экономики и организации труда</p>
Навыки ведения переговоров	<p>1. Не принимает непосредственного участия в переговорном процессе.</p> <p>2. Осуществляет взаимодействие с коллегами, с персоналом других подразделений и непосредственным руководителем для получения и сообщения необходимой информации.</p> <p>3. Взаимодействие с персоналом цеха</p>	<p>1. Принимает непосредственное участие в переговорном процессе.</p> <p>2. Экспертно около 50% рабочего времени участвует в переговорном процессе. Переговоры ведутся на различном уровне: с персоналом отдела – 10%, с персоналом смежных структурных подразделений (получение необходимой информации для выполнения работы, передача информации по запросу) – 30%, общение с вышестоящим руководителем – по-</p>	<p>1. Принимает непосредственное участие в переговорном процессе.</p> <p>2. Экспертно около 70% рабочего времени участвует в переговорном процессе. Переговоры ведутся на различном уровне:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– с подчиненными (проведение совещаний, постановка задачи для организации работы отдела, получение обратной связи, выдача и контроль выполнения задания, координирование деятельности, решение мотивацион-</li> </ul>	<p>1. Принимает непосредственное участие в переговорном процессе.</p> <p>2. Экспертно около 75% рабочего времени участвует в переговорном процессе. Переговоры ведутся на различном уровне:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– с подчиненными (проведение совещаний, постановка задачи для организации работы управления, получение обратной связи, выдача и контроль выполнения задания, координирование деятельности, решение мотивацион-</li> </ul>

Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
		лучение задания, отчет о выполнении поставленных задач, инициирование решения вопросов, требующих согласования или принятия решения на более высоком уровне – 10%	ных вопросов, решение конфликтных ситуаций) – 30%; – с руководителями других подразделений завода (для решения оперативных вопросов, получение необходимой информации для организации работы, передача информации по запросу) – 20%; – с вышестоящим руководителем (получение задания, в процессе совещания, в том числе отчет о выполнении задания, согласование спорных вопросов для выполнения поставленной задачи, инициирование решения вопросов, требующих согласования на более высоком уровне) – 20%	вационных вопросов, решение конфликтных ситуаций) – 30%; – с руководителями других подразделений завода (для решения оперативных вопросов, получение необходимой информации для организации работы, передача информации по запросу) – 20%; – с вышестоящим руководителем (получение задания, в процессе совещания, в том числе отчет о выполнении задания, согласование спорных вопросов для выполнения поставленной задачи, инициирование решения вопросов, требующих согласования на более высоком уровне) – 25%
Принимаемые решения	<p>1. Круг решаемых задач разнообразен. Требуется выбор той или иной процедуры решения.</p> <p>2. Для решения нестандартных задач нужна помощь.</p> <p>3. Цена принимаемых решений – ошибки в применении локальных нормативных актов приводят к нарушению трудового законодательства</p>	<p>1. Круг решаемых вопросов разнообразен, возникающие ситуации повторяются не часто, каждая имеет свою особенность, в связи с чем приходится принимать решение с учетом возникшей ситуации в части подготовки отчетности.</p> <p>2. Самостоятельно принимает решения по типичным ситуациям. Неординарные ситуации выносятся на рассмотрение и окончательное решение</p>	<p>1. Непосредственно организует рабочий процесс: принимает решения о планировании работ, изыскивает резервы для ее выполнения, ставит задачи и контролирует их выполнение.</p> <p>2. Круг решаемых вопросов разнообразен, возникающие ситуации повторяются редко, каждая имеет свою особенность, в связи с чем приходится принимать решение с учетом возникшей ситуации.</p>	<p>1. Непосредственно организует рабочий процесс: принимает решения о планировании работ, изыскивает резервы для ее выполнения, ставит задачи и контролирует их выполнение.</p> <p>2. Круг решаемых вопросов разнообразен, возникающие ситуации повторяются редко, каждая имеет свою особенность, в связи с чем приходится принимать решение с учетом возникшей ситуации.</p>

Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
		<p>на вышестоящий уровень.</p> <p>3. Цена принимаемых решений – неопределенная</p>	<p>3. Самостоятельно принимает решения по типичным ситуациям. Неординарные ситуации выносятся на рассмотрение и окончательное решение на вышестоящий уровень.</p> <p>4. По итогам контроля (за соблюдением должностных инструкций, правил внутреннего трудового распорядка, правил охраны труда и пр.) принимает решения по премированию/ депремированию персонала в рамках имеющихся полномочий.</p> <p>5. Цена принимаемых решений – неопределенная</p>	<p>3. Самостоятельно принимает решения по типичным ситуациям. Неординарные ситуации выносятся на рассмотрение и окончательное решение на вышестоящий уровень.</p> <p>4. По итогам контроля (за соблюдением должностных инструкций, правил внутреннего трудового распорядка, правил охраны труда и пр.) принимает решения по премированию/ депремированию персонала в рамках имеющихся полномочий.</p> <p>5. Цена принимаемых решений – неопределенная</p>
Уровень полномочий	<p>1. Деятельность строго ограничена должностной инструкцией, данными полномочиями, локальными нормативными актами, организационно-распорядительными документами.</p> <p>2. Несет ответственность за исполнение своих должностных обязанностей</p>	<p>1. Деятельность строго ограничена должностной инструкцией, стандартами организации, данными полномочиями, локальными нормативными актами, организационно-распорядительными документами.</p> <p>2. Готовит необходимую информацию для принятия управленческих решений.</p> <p>3. Несет ответственность за исполнение приказов, распоряжений, стандартов, инструкций и других нормативных документов завода по</p>	<p>1. Деятельность строго ограничена должностной инструкцией, стандартами организации, данными полномочиями, локальными нормативными актами, организационно-распорядительными документами.</p> <p>2. Готовит предложения о приостановлении действий распоряжений и указаний руководителей структурных подразделений, противоречащих трудовому законодательству РФ, положениям, инструкциям, постановлениям, распоряжениям,</p>	<p>1. Деятельность строго ограничена положением об управлении (должностной инструкцией начальника управления), стандартами организации, данными полномочиями, локальными нормативными актами, организационно-распорядительными документами.</p> <p>2. Готовит предложения о возможных рисках при изменении организационной структуры завода, ее целесообразности изменения, об экономии расходов фонда заработной платы в</p>

Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
		направлению деятельности. Влияет на конечный результат	ям и приказам выходящих организаций и нормативным документам по вопросам организации оплаты труда. 3. Готовит предложения по изменению действующей системы формирования фонда заработной платы в подразделениях завода, предложения для разработки эффективных методов материальной мотивации. 4. Несет ответственность за выполнение отделом установленных показателей, исполнение инструкций и распоряжений. Влияет на конечный результат. Принимает необходимые решения по своему направлению в рамках делегированных полномочий	целом по заводу, по совершенствованию кадровой политики завода. 3. Несет ответственность за выполнение установленных показателей, исполнение инструкций и распоряжений. Влияет на конечный результат. Принимает необходимые решения по своему направлению в рамках делегированных полномочий
<b>Блок 2. Требования к компетенциям</b>				
<b>Квалификационные требования</b>				
Уровень образования	Среднее общее или основное общее	Среднее профессиональное	Высшее	Высшее
Направление подготовки	–	Науки об обществе: экономика и управление	Науки об обществе: экономика и управление	Науки об обществе: экономика и управление
Дополнительное образование/ переподготовка	Не требуется	Не требуется	Не требуется	Не требуется
Специальные виды образования	Не требуется	Не требуется	Не требуется	Не требуется
Опыт практической работы (ко-	Не требуется	Не менее 3 лет (для СПО). Не требуется (для	Не менее 5 лет	Не менее 5 лет на руководящих должностях



Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
личесство лет)		ВО)		
Опыт практической работы (направление)		В области организации и оплаты труда	В области организации и оплаты труда	В области организации и оплаты труда
Квалификации целевого назначения	Обучение по охране труда для руководителей, специалистов, служащих, рабочих	Обучение по охране труда для руководителей, специалистов, служащих, рабочих	Обучение по охране труда для руководителей, специалистов, служащих, рабочих	Обучение по охране труда для руководителей, специалистов, служащих, рабочих
	I группа по электробезопасности	I группа по электробезопасности	I группа по электробезопасности	I группа по электробезопасности
<b>Компетенции</b>				
<i>Профессиональные компетенции</i>				
Знания законодательной базы по профессиональной деятельности	Трудовой кодекс РФ разделы 3–9, 12. ФЗ № 255 «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством»	Трудовой кодекс РФ. ФЗ № 255 от 29.06.2006 «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством». Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих	Трудовой кодекс РФ. ФЗ № 152 от 27.07.2006 «О персональных данных» (последняя редакция). ФЗ № 255 от 29.06.2006 «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством». Стандарт ISO 9001. ФЗ № 116 от 21.07.1997 «О промышленной безопасности опасных производственных объектов». ФЗ № 82 от 19.06.2000 «О минимальном размере оплаты труда». ФЗ № 109 от 18.07.2006 «О миграционном учете иностранных граждан». ФЗ № 115 от 25.07.2002 «О правовом положении иностранных граждан»	Трудовой кодекс РФ. ФЗ № 152 от 27.07.2006 «О персональных данных» (последняя редакция). ФЗ № 255 от 29.06.2006 «Об обязательном социальном страховании на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством». Стандарт ISO 9001. ФЗ № 116 от 21.07.1997 «О промышленной безопасности опасных производственных объектов». ФЗ № 82 от 19.06.2000 «О минимальном размере оплаты труда». ФЗ № 109 от 18.07.2006 «О миграционном учете иностранных граждан». ФЗ № 115 от 25.07.2002 «О правовом положении иностранных граждан»

Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
			<p>дан в РФ».</p> <p>ФЗ № 125 от 22.10.2004 «Об архивном деле».</p> <p>ФЗ № 134 от 24.10.1997 «О прожиточном минимуме в РФ».</p> <p>ФЗ № 167 от 14.12.2015 «Об обязательном пенсионном страховании в РФ».</p> <p>ФЗ № 282 от 29.11.2007 «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в РФ».</p> <p>ФЗ № 400 от 29.12.2015 «О страховых пенсиях».</p> <p>ФЗ № 424 от 28.12.2013 «О накопительной пенсии».</p> <p>ФЗ № 426 от 28.12.2013 «О специальной оценке условий труда».</p> <p>ФЗ № 1032-1 от 19.04.1991 «О занятости населения в РФ».</p> <p>Приказ Минчермета № 426 от 04.05.1982 «Об утверждении укрупненных нормативов численности ИТР и служащих промышленно-производственного персонала, типовых структур управления, штатов и нормативов численности ИТР и служащих структурных подразделений трубных предприятий отрасли».</p> <p>Приказ Минчер-</p>	<p>дан в РФ».</p> <p>ФЗ № 125 от 22.10.2004 «Об архивном деле».</p> <p>ФЗ № 134 от 24.10.1997 «О прожиточном минимуме в РФ».</p> <p>ФЗ № 167 от 14.12.2015 «Об обязательном пенсионном страховании в РФ».</p> <p>ФЗ № 282 от 29.11.2007 «Об официальном статистическом учете и системе государственной статистики в РФ»</p> <p>ФЗ №400 от 29.12.2015 "О страховых пенсиях"</p> <p>ФЗ №424 от 28.12.2013 "О накопительной пенсии».</p> <p>ФЗ № 426 от 28.12.2013 «О специальной оценке условий труда».</p> <p>ФЗ № 1032-1 от 19.04.1991 «О занятости населения в РФ».</p> <p>Приказ Минчермета № 426 от 04.05.1982 «Об утверждении укрупненных нормативов численности ИТР и служащих промышленно-производственного персонала, типовых структур управления, штатов и нормативов численности ИТР и служащих структурных подразделений трубных предприятий отрасли».</p> <p>Приказ Минчер-</p>

Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
			<p>мета № 1216 от 30.12.1982 «Об утверждении укрупненных нормативов численности ИТР и служащих промышленно-производственного персонала, типовых структур управления, штатов и нормативов численности ИТР и служащих структурных подразделений металлургических предприятий отрасли».</p> <p>Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих отраслей экономики РФ.</p> <p>Отраслевое тарифное соглашение по горно-металлургическому комплексу РФ.</p> <p>Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.</p> <p>Национальный реестр профессиональных стандартов</p>	<p>мета № 1216 от 30.12.1982 «Об утверждении укрупненных нормативов численности ИТР и служащих промышленно-производственного персонала, типовых структур управления, штатов и нормативов численности ИТР и служащих структурных подразделений металлургических предприятий отрасли».</p> <p>Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих отраслей экономики РФ.</p> <p>Отраслевое тарифное соглашение по горно-металлургическому комплексу РФ.</p> <p>Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих.</p> <p>Национальный реестр профессиональных стандартов</p>
Общие знания по основным дисциплинам, относящимся к профессиональной деятельности	Кадровый учет – 2	<p>Экономика труда – 3.</p> <p>Организация и нормирование труда – 3.</p> <p>Управление персоналом – 2.</p> <p>Кадровый учет – 2</p>	<p>Экономика труда – 4.</p> <p>Организация и нормирование труда – 4.</p> <p>Менеджмент общий – 4.</p> <p>Управление персоналом – 4.</p> <p>Право (трудовое) – 4.</p> <p>Право (хозяйственное) – 3.</p> <p>Экономика – 3.</p> <p>Кадровый учет –</p>	<p>Экономика труда – 5.</p> <p>Организация и нормирование труда – 5.</p> <p>Менеджмент общий – 5.</p> <p>Управление персоналом – 5.</p> <p>Право (трудовое) – 5.</p> <p>Право (хозяйственное) – 4.</p> <p>Экономика – 4.</p> <p>Кадровый учет –</p>

Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
			3. Технология разработки стандартов и нормативной документации – 3	4. Технология разработки стандартов и нормативной документации – 4
Знания в смежных направлениях	Не требуются	Не требуются	<p>Менеджмент производственный – 2.  Бухгалтерский учет и аудит – 2.  Налогообложение – 2.  Металлы и сплавы – 2.  Обработка металлов давлением – 2.  Теория и технология производства стали – 2.  Основы промышленной безопасности на предприятии – 2</p>	<p>Менеджмент производственный – 2.  Бухгалтерский учет и аудит – 2.  Налогообложение – 2.  Металлы и сплавы – 2.  Обработка металлов давлением – 2.  Теория и технология производства стали – 2.  Основы промышленной безопасности на предприятии – 2</p>
Знание (навык) программных продуктов	<p>Microsoft Office Excel – 2.  Microsoft Office Word – 2.  Microsoft Office Outlook – 2.  SAP ERP HR (Персонал) – 2</p>	<p>Microsoft Office Excel – 2.  Microsoft Office Word – 2.  Microsoft Office Outlook – 2.  SAP ERP HR (Персонал) – 2.  ПО «СЭДО» – 2.  «Консультант+» – 2</p>	<p>Microsoft Office Excel – 3.  Microsoft Office Word – 3.  Microsoft Office Outlook – 3.  «Консультант+» – 3.  ПО СЭДО – 3.  SAP ERP HR (Персонал) – 3</p>	<p>Microsoft Office Excel – 3.  Microsoft Office Word – 3.  Microsoft Office Outlook – 3.  «Консультант+» – 3.  «Гарант» – 3.  ПО СЭДО – 3.  SAP ERP HR (Персонал) – 3.  Business Studio – 3</p>
Знание иностранного языка	Не требуется	Не требуется	Pre-Intermediate	Intermediate
<b>Управленческие компетенции</b>				
Управленческие компетенции	Не требуются	<p>Коммуникативные навыки – 3.  Управление конфликтом – 3.  Стрессоустойчивость – 3</p>	<p>Планирование и прогнозирование – 4.  Организация работ – 4.  Принятие решений – 4.  Контроль- 4.  Мотивация- 4.  Коммуникативные навыки- 4.</p>	<p>Планирование и прогнозирование – 5.  Организация работ – 5.  Принятие решений – 5.  Контроль – 5.  Мотивация – 5.  Коммуникативные навыки – 5.</p>

Показатель	Табельщик	Инженер по организации и нормированию труда	Начальник отдела ООТ	Начальник УЭТОР
			Управление конфликтом – 4. Стрессоустойчивость – 4. Умение создать команду – 4. Корпоративность /лояльность - 4	Управление конфликтом – 5. Стрессоустойчивость – 5. Умение создать команду – 5. Корпоративность /лояльность – 5
<b>Личностные качества и психофизиологические особенности</b>				
Психофизиологические особенности	Внимательность	Внимательность. Хорошая память (зрительная). Обучаемость	Внимательность. Быстрота мышления. Хорошая память (зрительная). Обучаемость	Внимательность. Хорошая память (зрительная). Быстрота мышления. Обучаемость. Низкая эмоциональность
Личностные качества	Ответственность. Исполнительность. Педантичность	Ответственность. Исполнительность. Аналитические способности. Педантичность	Ответственность за коллектив. Аналитические способности. Проактивность. Ответственность. Ориентация на результат. Готовность к изменениям	Ответственность за коллектив. Аналитические способности. Проактивность. Ответственность. Ориентация на результат. Готовность к изменениям. Логические способности. Системное мышление. Гибкость

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Унифицированный справочник компетенций типовой металлургической  
организации (выдержки)

Наименование компетенции (4 уровня)	Шкала оценки	Срок действия
<b>Общие знания по основным/смежным дисциплинам, относящимся к профессиональной деятельности</b> <i>Профессиональные компетенции</i> <i>(выдержка по направлению «Технология и обеспечение технологии»)</i>		
Автоматизированные системы управления производством	5-уровневая	Постоянно
Безопасность жизнедеятельности	5-уровневая	Постоянно
Водоснабжение и водоотведение	5-уровневая	Постоянно
Геодезия	5-уровневая	Постоянно
Гидравлика	5-уровневая	Постоянно
Детали машин и основы конструирования	5-уровневая	Постоянно
Инженерная графика	5-уровневая	Постоянно
Информатика и вычислительная техника	5-уровневая	Постоянно
Композиционные материалы	5-уровневая	Постоянно
Конструкция подъемно-транспортных средств	5-уровневая	Постоянно
Материаловедение	5-уровневая	Постоянно
Металлургические машины и оборудование	5-уровневая	Постоянно
Металлургия черных металлов	5-уровневая	Постоянно
Металлы и сплавы	5-уровневая	Постоянно
Метрология, сертификация и стандартизация	5-уровневая	Постоянно
Мехатроника	5-уровневая	Постоянно
Неразрушающие методы контроля	5-уровневая	Постоянно
Основные требования пожарной безопасности	5-уровневая	Постоянно
Основы калибровки	5-уровневая	Постоянно
Основы программирования	5-уровневая	Постоянно
Основы прокатного производства	5-уровневая	Постоянно
Основы промышленной безопасности	5-уровневая	Постоянно
Основы сварочного производства	5-уровневая	Постоянно
Основы социологии	5-уровневая	Постоянно
Основы сталеплавильного производства	5-уровневая	Постоянно
Основы экологии	5-уровневая	Постоянно
Природопользование	5-уровневая	Постоянно
Производственная санитария и гигиена труда	5-уровневая	Постоянно
Радиотехника	5-уровневая	Постоянно
Разработка управляющих программ для станков с ЧПУ	5-уровневая	Постоянно
Слесарное дело	5-уровневая	Постоянно
Сметное дело	5-уровневая	Постоянно

Наименование компетенции (4 уровня)	Шкала оценки	Срок действия
Соппротивление материалов	5-уровневая	Постоянно
Статистический анализ	5-уровневая	Постоянно
Схемотехника	5-уровневая	Постоянно
Такелажные работы	5-уровневая	Постоянно
Таможенное дело	5-уровневая	Постоянно
Телемеханика и связь	5-уровневая	Постоянно
Теоретическая механика	5-уровневая	Постоянно
Теория механизмов и машин	5-уровневая	Постоянно
Теория резания и режущий инструмент	5-уровневая	Постоянно
Теплогазоснабжение	5-уровневая	Постоянно
Термическая обработка металлов и сплавов	5-уровневая	Постоянно
Техника высоких напряжений	5-уровневая	Постоянно
Технология обработки металлов давлением	5-уровневая	Постоянно
Устройства с ЧПУ	5-уровневая	Постоянно
Физика	5-уровневая	Постоянно
Химия	5-уровневая	Постоянно
Чтение чертежей	5-уровневая	Постоянно
Чтение электросхем	5-уровневая	Постоянно
Электроавтоматика	5-уровневая	Постоянно
Электроматериаловедение	5-уровневая	Постоянно
Электрические машины и приводы	5-уровневая	Постоянно
Электростанции и подстанции	5-уровневая	Постоянно
Электротехника и электроника	5-уровневая	Постоянно
Энергообустройство и энергосбережение	5-уровневая	Постоянно
<b>Знания и навыки использования программного продукта</b> <i>Профессиональные компетенции (выдержка)</i>		
Cisco Email Security Virtual Appliance	5-уровневая	Постоянно
Cisco IronPort	5-уровневая	Постоянно
Cisco LAN Management Solution	5-уровневая	Постоянно
Cisco Network Assistant	5-уровневая	Постоянно
Cisco Prime	5-уровневая	Постоянно
Citrix client	5-уровневая	Постоянно
Citrix Oline Luncher	5-уровневая	Постоянно
Clarion	5-уровневая	Постоянно
Client Oracle	5-уровневая	Постоянно
Client SAP R3	5-уровневая	Постоянно
Clipper	5-уровневая	Постоянно
CoDeSys	5-уровневая	Постоянно
COM Port Toolkit	5-уровневая	Постоянно
CorelDRAW	5-уровневая	Постоянно
CorelDRAW Graphics Suite*	5-уровневая	Постоянно
CryptoSendMail III «АТС»	5-уровневая	Постоянно
Crystal Reports	5-уровневая	Постоянно
CX-One	5-уровневая	Постоянно
CyberFleet	5-уровневая	Постоянно
DAEMON Tools Lite	5-уровневая	Постоянно
DameWare Mini RemoteControl*	5-уровневая	Постоянно
DameWare NT Utilities*	5-уровневая	Постоянно

Наименование компетенции (4 уровня)	Шкала оценки	Срок действия
DBFNavigator	5-уровневая	Постоянно
dbForge Studio for MySQL	5-уровневая	Постоянно
dbForge Studio for Oracle	5-уровневая	Постоянно
SAP APO (Планирование и оптимизация)	5-уровневая	Постоянно
SAP BW (Система аналитической отчетности)	5-уровневая	Постоянно
SAP ERP CO (Контроллинг)	5-уровневая	Постоянно
SAP ERP FI-AA (Бухгалтерский учет)	5-уровневая	Постоянно
SAP ERP FI-FM (Финансы)	5-уровневая	Постоянно
SAP ERP HR (Персонал)	5-уровневая	Постоянно
SAP ERP MM (Снабжение)	5-уровневая	Постоянно
Simatic Doctor	5-уровневая	Постоянно
Simatic IPC DiagMonitor *	5-уровневая	Постоянно
Simatic NET	5-уровневая	Постоянно
Simatic ProTool	5-уровневая	Постоянно
Simatic S7, S7-PDIAG *	5-уровневая	Постоянно
Simatic S7, Step 7 Prof 2010*	5-уровневая	Постоянно
Simatic Step 5	5-уровневая	Постоянно
Simatic Step7	5-уровневая	Постоянно
Simatic Step7-MicroWin 32	5-уровневая	Постоянно
Simatic WinCC	5-уровневая	Постоянно
Simatic WINCC RC 2048*	5-уровневая	Постоянно
Simatic WinCC Comfort	5-уровневая	Постоянно
Simatic WINCC FLEXIBLE 2008 ADVANCED*	5-уровневая	Постоянно
SQL Manager for InterBase & Firebird	5-уровневая	Постоянно
SQL Manager for MySQL	5-уровневая	Постоянно
SQL Manager for SQL Server	5-уровневая	Постоянно
SQL reporting services	5-уровневая	Постоянно
SQL Server Management Studio	5-уровневая	Постоянно
<b>Психофизиологические особенности</b> <i>Личностные компетенции (полный перечень)</i>		
Внимательность: большой объем внимания, высокая устойчивость и концентрация внимания	2-уровневая	Постоянно
Переключаемость внимания: способность к быстрому переключению с одного вида деятельности на другой	2-уровневая	Постоянно
Физическая выносливость: способность переносить большие физические нагрузки, физическая сила	2-уровневая	Постоянно
Острота зрения	2-уровневая	Постоянно
Способность различать цвета	2-уровневая	Постоянно
Способность различать расстояния	2-уровневая	Постоянно
Хороший слух	2-уровневая	Постоянно
Хорошая память (двигательная, зрительная, слуховая, словесно-логическая)	2-уровневая	Постоянно
Высокая работоспособность: способность поддерживать определенный уровень работоспособности длительное время	2-уровневая	Постоянно
Быстрота реакции: способность быстро оценить обстановку, принять соответствующее решение и выполнить его (в основном касается двигательных реакций)	2-уровневая	Постоянно



Наименование компетенции (4 уровня)	Шкала оценки	Срок действия
Быстрота мышления: высокая скорость мыслительных процессов, способность в короткие сроки разобраться в ситуации и принять решение (относится к мыслительным процессам)	2-уровневая	Постоянно
Низкая эмоциональность: низкая чувствительность к раздражителям	2-уровневая	Постоянно
Четкость и разборчивость речи	2-уровневая	Постоянно
Ловкость: способность быстро осваивать новые двигательные действия, успешно решать двигательные задачи	2-уровневая	Постоянно
Обучаемость: способность к быстрому восприятию и применению новых знаний	2-уровневая	Постоянно
<b>Личностные качества</b> <i>Личностные компетенции (полный перечень)</i>		
Внимание к деталям: наблюдательность, способность замечать и фиксировать важные, но малозаметные особенности	2-уровневая	Постоянно
Ответственность: умение брать на себя ответственность за собственную деятельность	2-уровневая	Постоянно
Ответственность за коллектив: способность брать ответственность за результат работы команды	2-уровневая	Постоянно
Исполнительность: полное и четкое выполнение процедур, распоряжений, заданий в установленные сроки	2-уровневая	Постоянно
Соблюдение инструкций: следование правилам и инструкциям не требуя обоснования их необходимости	2-уровневая	Постоянно
Самостоятельность: способность к деятельности без контроля со стороны руководителя	2-уровневая	Постоянно
Способность к монотонному труду: способность выполнять рутинную однотипную работу	2-уровневая	Постоянно
Ориентация на людей: интерес и потребность работать с людьми	2-уровневая	Постоянно
Доброжелательность: позитивность в общении с людьми	2-уровневая	Постоянно
Аналитические способности: способность анализировать факты, понимать суть дела, делать выводы	2-уровневая	Постоянно
Логические способности: определение причинно-следственных связей	2-уровневая	Постоянно
Пространственное мышление: способность к созданию пространственных образов и оперированию ими в процессе решения практических и теоретических задач	2-уровневая	Постоянно
Эмпатия: способность человека распознавать эмоции, понимать намерения, мотивацию и желания других людей и свои собственные	2-уровневая	Постоянно
Стрессоустойчивость к различным производственным факторам (шуму, пыли, дефициту времени и пр.)	2-уровневая	Постоянно
Проактивность: способность влиять на ситуацию, искать способы решения проблемы	2-уровневая	Постоянно
Ориентация на результат: стремление к достижению конкретной цели, ожидаемого итога	2-уровневая	Постоянно
Ориентация на процесс: стремление к выполнению работы где требуется соблюдение процедур, регламентов, технологий	2-уровневая	Постоянно
Гибкость: способность рассматривать ситуацию с разных сторон и изменять намеченный путь решения задачи, если он не соответствует изменившимся условиям	2-уровневая	Постоянно
Креативность: способность генерировать новые/нестандартные идеи	2-уровневая	Постоянно
Готовность к изменениям: принятие изменений, готовность менять свои модели поведения	2-уровневая	Постоянно

Наименование компетенции (4 уровня)	Шкала оценки	Срок действия
Аккуратность: способность и интерес поддерживать и соблюдать чистоту и порядок	2-уровневая	Постоянно
Педантичность: качество личности, предусматривающее предельную точность и аккуратность в каких-либо действиях; чрезмерную склонность к соблюдению формальных требований, правил, порядков, систематизаций и т.д.	2-уровневая	Постоянно
Настойчивость: способность преодолевать внешние и внутренние препятствия при выполнении задач готовность предпринимать одни и те же действия несколько раз для достижения нужного результата	2-уровневая	Постоянно