



ПОЗОЛОТИНА Елена Ивановна
 Ассистент кафедры экономики
 труда и управления персоналом;
 директор корпоративного
 университета ТМК2У ПАО «ТМК»

Уральский государственный
 экономический университет
 620144, РФ, г. Екатеринбург,
 ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45
 Тел.: +7 (343) 221-17-57
 E-mail: pozolotinaei@sinara-group.com

Ключевые слова

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
 ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

КОМПЕТЕНЦИЯ

КОМПЕТЕНТНОСТЬ

КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ДОЛЖНОСТИ

ПРОФИЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКА

JEL classification

M12, M50, L6

Методика формирования модели компетенций для крупного предприятия

Аннотация

Статья посвящена развитию теоретико-методологических положений применения компетентностного подхода при формировании подсистем управления человеческими ресурсами в условиях крупных предприятий. В настоящее время этот подход все больше используется в практике управления человеческими ресурсами организации, однако зачастую без привязки к особенностям бизнеса. Методологической базой исследования послужил компетентностный подход, используемый для построения системы управления человеческими ресурсами. Основными методами исследования стали анализ теоретических информационных источников и систематизация данных и подходов, реализуемых на практике на четырех крупных металлургических предприятиях Свердловской, Волгоградской и Ростовской областей. В статье приведено описание существующих подходов к определению понятий «компетенция» и «компетентность», обобщены различные классификации компетенций и методики формирования моделей компетенций должности для крупного предприятия. При описании методики представлены примеры справочника компетенций, оценочных шкал, алгоритм разработки модели компетенций должности. Приводится пример модели компетенций должности для металлургического производства. Авторские разработки могут быть использованы для внедрения компетентностного подхода в систему управления человеческими ресурсами на предприятии.

ВВЕДЕНИЕ

В трудах российских и зарубежных ученых понятия «компетенция», «компетентность», «модель компетенций», «компетентностный подход в управлении персоналом» описываются в разных аспектах и плоскостях. Объектом исследований в большинстве работ выступает человек. Само понятие «компетенция» упоминается впервые в XVI веке и ведет свое происхождение от латинского слова *competentia* – полномочия, круг обязанностей, в которых то или иное лицо имеет опыт и обладает знаниями. Лишь к XX веку ученые начинают рассматривать компетенции и компетентность через призму треугольника: какие знания и навыки нужны по функции, какие навыки и знания человек получает через образование и каков полный набор его знаний и навыков. Соответственно компетенция становится основанием для связи нескольких элементов в систему. На этом этапе зарождаются предпосылки компетентностного подхода, который может стать базой для процессов управления человеческими ресурсами [10].

Однако до сих пор не разработан методический инструментарий формирования моделей компетенций для крупной организации и подходы к построению системы управления человеческими ресурсами на ее основе. Отсутствие такого инструментария может являться ограничением для крупных организаций в вопросе повышения эффективности функции управления человеческими ресурсами. Становится сложно на системном уровне сохранять и приумножать компетенции в компании, повышать эффективность работы персонала за счет реализации компетентностного потенциала в полном объеме. Анализируя опыт применения компетентностного подхода в крупных российских организациях (Росатом, Сбербанк, РЖД, Ростелеком и др.), мы выявили, что чаще всего подход применяется точечно, ситуативно, вследствие чего оценивается как нерезультативный или отбрасывается.

Целью работы стало развитие теоретико-методологических положений для системного применения компетентностного подхода при формировании

A competence model for a large enterprise

Abstract

The paper clarifies the opportunities for developing theoretical and methodological provisions for applying a competence-based approach when forming HR management subsystems at large enterprises. The approach is being increasingly utilized in corporate HR management, however, neglecting the specificity of the business. The methodological basis of the study is the competence-based approach applied for establishing the HR management system. The research methods includes analysing theoretical information sources and systematizing the data and approaches implemented by four large metallurgical enterprises in Sverdlovsk, Volgograd and Rostov oblasts. The paper describes the current approaches to defining the concepts of competence and expertise and summarizes various classifications of competence and methods for forming competence models. The author proposes a universal method for designing an occupation competence model for a large enterprise. When describing the method, we offer examples of a handbook of competence, rating scales and an algorithm for developing an occupation competence model. The research concentrates on an occupation competence model for metallurgy. The obtained results can be of use while embedding the competence-based approach in the HR management system of an enterprise.

▶ **Elena I. POZOLOTINA**

Jr. Lecturer of Labour Economics and HR Management Dept., Director of TMK2U Corporate University (PAO TMK)

**Ural State University of Economics
62/45 8 Marta/Narodnoy Voli St.,
Yekaterinburg, 620144, Russia
Phone: +7 (343) 221-17-57
E-mail: pozolotinaei@sinara-group.com**

подсистем управления человеческими ресурсами в условиях крупных предприятий. Исходя из этой цели были поставлены определенные задачи, решение которых позволит расширить возможность применения компетентного подхода на практике:

- а) рассмотрение теоретических предпосылок формирования предлагаемой методики;
- б) построение алгоритма разработки модели компетенций должности для крупного предприятия по результатам эксперимента, который был проведен на ряде крупных промышленных предприятий;
- в) решение ряда практических задач с применением предложенной методики.

МЕТОДЫ И МАТЕРИАЛЫ

Для разработки методики построения модели компетенций должности и апробирования ее на практике использовались методы анализа теоретических информационных источников и систематизации данных и подходов. Были проанализированы труды зарубежных и отечественных ученых, ведущих исследования в области формирования моделей компетенций, проведена их систематизация, сравнение, выделены блоки компетенций, которые легли в основу предлагаемой методики.

В ходе анализа научных работ нам не удалось найти методические положения и пошаговые алгоритмы формирования процессов управления человеческими ресурсами на основе моделей компетенций. В связи с этим развитие теоретико-методологических положений по системному применению компетентного подхода при формировании подсистем управления человеческими ресурсами в условиях крупных предприятий представляется актуальной научно-практической задачей.

Keywords

HR MANAGEMENT SYSTEM
COMPETENCE
EXPERTISE
COMPETENCE-BASED APPROACH
OCCUPATION COMPETENCE MODEL
EMPLOYEE COMPETENCE PROFILE

JEL classification

M12, M50, L6

Помимо названных выше были использованы методы анкетирования, опроса, индивидуального собеседования с работниками и руководителями методом открытых и закрытых вопросов, что также позволило выявить ключевые блоки компетенций обязательные для включения в модель компетенций должности и необходимые для дальнейшего применения этой информации в системе управления человеческими ресурсами. Построение велось методом пошаговой разработки алгоритмов «сверху вниз». Внедрение осуществлялось с применением административных, экономических, социально-психологических методов управления. Анализ результативности внедрения проводился путем факторного и корреляционного анализа. Были определены факторы, характеризующие систему управления человеческими ресурсами, накоплена статистика показателей по факторам до и после применения методики, выявлена корреляция между положительной динамикой факторов и применением модели компетенций должности, разработанной по предлагаемой методике и внедренной в систему управления человеческими ресурсами крупной компании. Информационно-эмпирическую базу исследования составили материалы статистической отчетности и данные об экономической деятельности четырех крупных металлургических предприятий Свердловской, Волгоградской и Ростовской областей. Общая численность персонала исследуемых предприятий составляет 28 тыс. чел. Организационные структуры соответствуют описанию типовых организационных структур крупных промышленных компаний, что позволяет сделать вывод об определенной универсальности предлагаемой методики для данной отрасли и размеров бизнеса.

МЕТОДИКА ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ДОЛЖНОСТИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ И ПРАКТИЧЕСКИЙ АСПЕКТЫ

На начальном этапе исследования было определено, что для решения задачи применения компетентностного подхода в крупной организации важно сформировать систему объектов, для которых будет использоваться подход. Применения модели компетенций только к одному объекту – человеку недостаточно, так как это ограничивает возможность учета текущих представлений о компетентностном подходе, сложившихся в российской практике. Важно сформировать модель компетенций для объекта – должности, определить регулярность сравнения компетентностных признаков объектов, в связи с чем можно сформировать понятия «дефицит» и «профицит» компетентности (см.: [16]). Эти базовые принципы и определили необходимость разработки алгоритмизированного инструментария формирования модели компетенций должности.

В основу разработки методик были включены теоретические подходы по формированию моделей компетенций, представленные в трудах А. А. Бей, которая предлагает использовать их при оценке, развитии и мотивации персонала [3], Л. В. Вахидовой, в работе которой описана методика разработки профессиональных компетен-

ций [4], Л. В. Гашковой, разработавшей методику учета уровня развития компетенций в системе управления персоналом РЖД [5], И. Н. Герчиковой [6], Р. А. Долженко, который предлагает использовать модель компетенций комплексно в системе управления банковским персоналом [7], Е. В. Доценко, разработавшего методические подходы к управлению компетенциями работников [8], А. П. Костюковой, рассматривающей особенности использования модели компетенций в андрогогике [15], Р. В. Иголкина, описавшего механизм применения модели компетенций на уровне государственных служащих [11], А. Я. Кибанова, который первым в РФ заложил основы использования компетенций в бизнес-подходе [12–14], Р. Бояциса, Л. М. Спенсера и С. М. Спенсера – зарубежных ученых, наиболее системно и полно описавших использование компетентностного подхода для решения организационных задач [17; 20], учитывался подход С. Уиддста к механизму разработки модели компетенций [18], опыт Х. Кэролла и А. Бэйменса по внедрению компетентностных моделей в европейских странах [19; 21]. Также были учтены положения нормативной документации, описывающей принципы разработки профессиональных стандартов в РФ и Федеральных государственных образовательных стандартов: «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» (Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 597), «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов» (постановление Правительства РФ от 22 января 2013 г. № 23), «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта» (приказ Минтруда России от 29 апреля 2013 г. № 170н), «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), «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов» (приказ Минтруда РФ от 12 апреля 2013 г. № 148н).

Используются разные подходы к классификации компетенций, их описанию, последовательности шагов по формированию модели и принципам применения в процессах управления человеческими ресурсами. Кроме того, объекты, для которых разрабатываются модели, также различаются.

В соответствии с методикой Спенсера и Спенсера автором был составлен справочник компетенций, где описывались оценочные шкалы и индикативные характеристики компетенций. Однако структура справочника отличается от методики указанных авторов. В структуру включены разделы, описывающие компетенции профессионального направления, а также уровни образования. Здесь можно говорить о симбиозе подхода с методикой, описанной в нормативной документации по формированию профессиональных стандартов и образовательных стандартов на их основе. При этом проведен анализ

функциональной области для металлургического и трубного производства с использованием функционального подхода европейских авторов. Справочник компетенций универсален и может применяться для любого предприятия металлургической сферы. А при доработке может быть расширен и для других отраслей. Модель компетенций в предложенной нами методике составляется применительно к должности, на основе анализа минимальных и достаточных компетенций необходимых для выполнения трудовой функции. В разработке принимали участие группы профессионалов по той или иной функции, а апробация в процессе оценки доказала эффективность выбранной модели. Таким образом, можно сказать, что предлагаемая методика разработана на основе нескольких подходов по работе с компетенциями, и главное ее отличие от других существующих методик – подробный алгоритм действий и структурные элементы, что позволяет применять ее на практике без длительной адаптации и доработки.

Одним из самых используемых в практике является подход, который был предложен Спенсерами (табл. 1).

Если говорить о справочнике компетенций, то анализ показал, что ни одна из взятых за основу методик не предлагала единого справочника, описывающего все компетенции, приведенные в табл. 1. Спенсер и Спенсер приводят описание 21 компетенции, в основном относящихся к разделу Я-концепции. В методике разработки ФГОС справочник компетенций отсутствует, формулирование и разработка компетенций отдается на откуп экспертам [1; 2]. Названные особенности имеющихся методик делают процесс разработки сложным, требующим от эксперта незаурядных аналитических способностей и широкого кругозора, проведения большого количества исследовательских работ, а следовательно, громоздким, дорогостоящим и длительным. Данная проблема была выделена в зарубежной образовательной практике еще в начале XXI века¹. Результаты опросов, проведенных на нескольких предприятиях машиностроительной отрасли, металлургии, финансовой структуры, показали, что каждое предприятие использовало в своей работе только выборочные элементы компетентного подхода, а масштаб его применения в процессах управления человеческими ресурсами существенно различался – от одного лишь подбора до подбора, создания резерва и обучения. Эффективность такого использования была невысока, исходя из чего была выдвинута гипотеза, что только системное применение компетентного подхода, основанного на функциональном и процессном описании должностей, во всех подсистемах управления персоналом в организации может быть результативным.

¹ Доклад международной комиссии по образованию, представленный ЮНЕСКО «Образование: сокрытое сокровище». М.: ЮНЕСКО, 2003.

Таким образом, при формировании модели компетенций на крупном производственном предприятии должны быть учтены следующие факторы:

- 1) множество и разнообразие процессов и функций;
- 2) необходимость сохранять большое количество компетенций;
- 3) распределение процесса управления персоналом между многочисленными службами и необходимость единого ядра, которое может связать подсистемы между собой для достижения общего результата;
- 4) высокая оборачиваемость персонала;
- 5) длительный жизненный цикл с частой сменой стратегических задач и необходимостью перестройки персонала для их достижения;
- 6) дефицит компетентности;
- 7) дефицит центров хранения компетентности;
- 8) необходимость взаимосвязи разных компетентностей в рамках системы управления персоналом;
- 9) минимальный выбор кандидатов;
- 10) длительный жизненный цикл работника в организации;
- 11) изменение ценностных и поведенческих ориентиров в организации без смены персонала;
- 12) роль персонала как исполнителя процесса, с одной стороны (элемент процесса), и как фактора, являющегося основанием для формирования или изменения процесса, с другой стороны.

Исходя из перечисленных факторов были определены требования к модели компетенций должности на крупном предприятии.

Во-первых, модель компетенций должна стать ядром – основанием для построения всех подсистем управления человеческими ресурсами. А значит, должна содержать максимум информации по компетенциям, по процессам и по трудовой функции.

Во-вторых, она должна иметь универсальный набор элементов, опираться на универсальный и актуальный справочник компетенций, описывающий каждую компетенцию так, чтобы она была понятна сотрудникам любой функции.

В-третьих, модель должна исходить из реалий возможного выбора кандидатов, т.е. учитывать фактор массовости и регулярности подбора, а значит, в первую очередь быть минимальной и достаточной для обеспече-

Таблица 1 – Классификация компетенций по «глубине»

Поверхностные компетенции	Срединные компетенции	Глубинные компетенции
Базовые качества: знания; навыки	Базовые качества – Я-концепции	Базовые качества: мотивы; психофизиологические особенности
Легко развить, легко оценить	Можно развить, достаточно сложно оценить, высокие трудозатраты	Очень сложно изменить или развить. Существуют методики оценки

Источник: [17].

Таблица 2 – Шкалы оценки компетенций

Раздел	Шкала	Описание шкалы
Образование. Личностные и 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-й уровень; 2-й уровень; 3-й уровень; <i>Уровни по блоку Национального агентства контроля сварки (БНАКС):</i> 1-й уровень – аттестованный сварщик; 2-й уровень – аттестованный мастер-сварщик; 3-й уровень – аттестованный технолог-сварщик; 4-й уровень – аттестованный инженер-сварщик. <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
Управленческие профессиональные компетенции	5-уровневая	<i>Уровни развития управленческих компетенций:</i> 1 – начальный уровень; 2 – базовый уровень; 3 – уровень развития; 4 – уровень опыта; 5 – экспертный уровень. <i>Уровни развития профессиональных компетенций:</i> 1 – отсутствие знаний; 2 – базовый уровень (основы); 3 – средний уровень (знания отдельных тем/областей дисциплины); 4 – глубокий уровень (системные знания по дисциплине); 5 – экспертный уровень (+передача знаний другим). <i>Уровни знания программного обеспечения:</i> 1 – базовый; 2 – уверенный; 3 – продвинутый; 4 – профессиональный; 5 – экспертный

ния выполнения функции в нужном качестве.

В-четвертых, она должна регулярно пересматриваться, дополняться и актуализироваться по мере необходимости.

По предлагаемой методике модель компетенций формируется для каждой уникальной должности в организации на основании унифицированной формы и справочника компетенций.

Структура разработанного справочника компетенций включает в себя следующие компоненты:

квалификации:

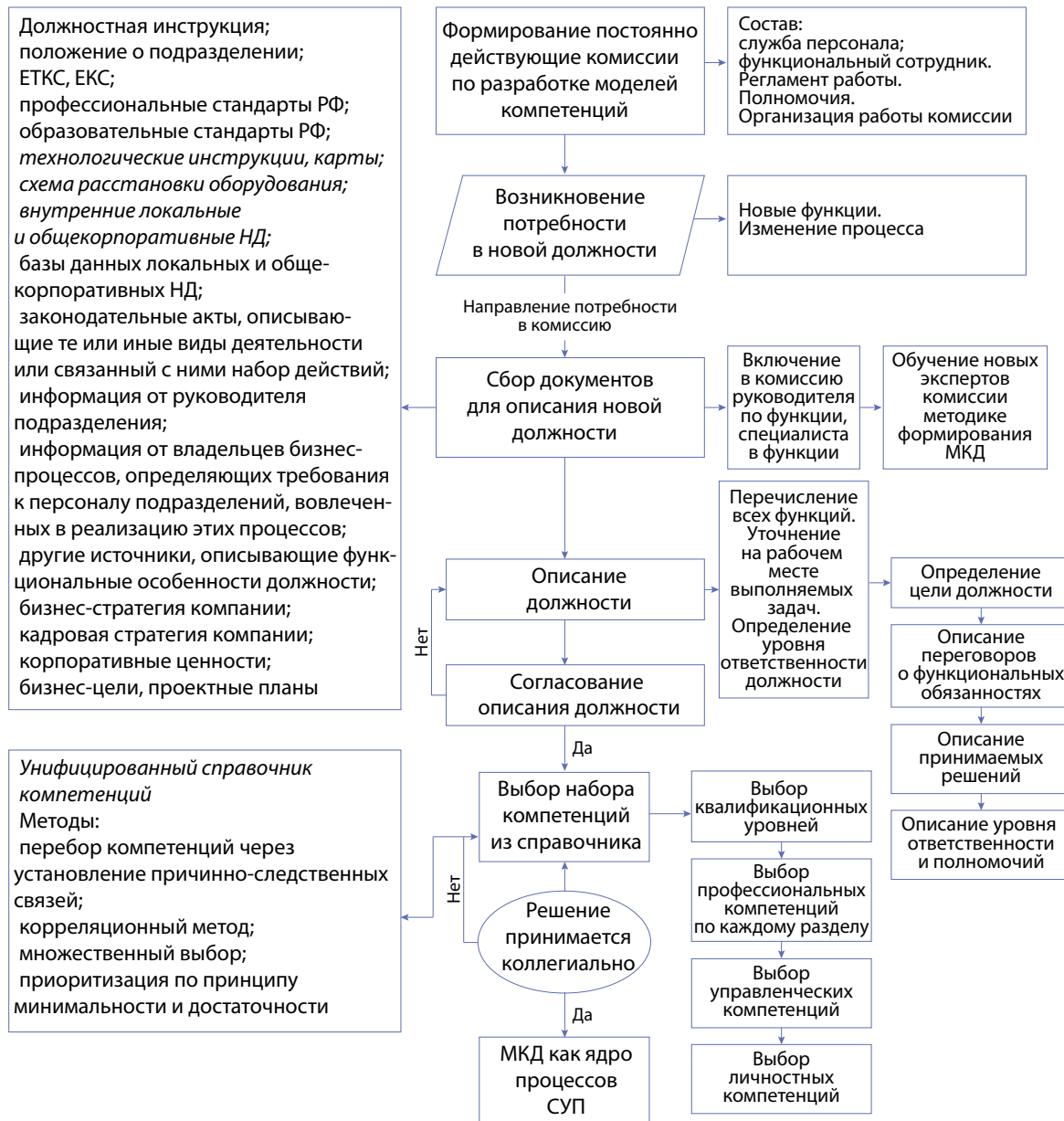
- уровень образования, направление (специализация/профессия);
- опыт практической работы;
- прочие квалификации (допуски, аттестаты, удостоверения) в соответствии с выполняемой работой;

компетенции:

- знание законодательной базы по профессиональной деятельности;
- знание внутренних регламентов взаимодействия и инструкций, распространяющихся на деятельность;
- общие знания по основным дисциплинам, относящимся к профессиональной деятельности;
- знания в смежных направлениях;
- знание (навык) программных продуктов;
- знание иностранного языка;
- рабочие навыки;
- личные качества;
- цель должности;
- типичные задачи;
- навыки ведения переговоров;
- принимаемые решения.

Если уровень квалификации характеризуется описанием образования, опыта практической работы и прочих допусков, то уровень проявления компетенции отражается в шкале. Оценочные шкалы также были разработаны для всей совокупности компетенций справочника. За методическую основу был взят подход С. В. Ивановой [9]. Шкалы приведены в табл. 2.

На рисунке представлен предлагаемый нами алгоритм разработки



Алгоритм разработки модели компетенций должности

модели компетенций должности с использованием справочника компетенций и шкал оценки.

При описании должности важно соблюдать последовательность шагов. Алгоритм построен таким образом, что наличие или отсутствие причинно-следственных связей между реальными трудовыми действиями и компетенциями многократно проверяется и подтверждается. Если подтвердить методом анализа информации и опросов наличие или отсутствие действий не представляется возможным, то эксперты, проводящие описание должности, обращаются к методу наблюдения. Таким образом, в основе определения необходимых и достаточных компетенций лежит характеристика объективных трудовых действий по должности. Последовательность действий при описании должности приводится в табл. 3.

В результате применения методики формируется модель компетенций должности. Пример модели компетенций приведен в табл. 4.

Как видно из табл. 3, 4, в предлагаемой модели компетенций должности приведены все ключевые показатели и требования к ней, которые определяют успешность работника. С одной стороны, благодаря этой модели компания может отбирать потенциальных сотрудников, соответствующих требованиям должности, с другой – определять, какие действия должны совершаться в ходе трудовой деятельности, чтобы обеспечить эффективную работу. В соответствии с предлагаемым подходом в системе управления человеческими ресурсами предприятия подобные модели должны быть сформированы по всем должностям в организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенная методика разработки модели компетенций должности позволяет применить компетентностный подход в системе управления человеческими ресурсами крупного предприятия. Методика составлена таким

Таблица 3 – Описание должности. Последовательность действий

Критерии	Описание должности	Порядок заполнения (№ шага)
Цель должности	Для чего существует должность, какой результат от реализации данных функций получает организация	2
Типичные, наиболее характерные задачи	Перечисляются все основные функциональные обязанности, уточняется самостоятельность при их выполнении, разнообразие и уровень сложности решаемых задач. В описании функции применяются глаголы, позволяющие ответить на поставленные выше вопросы по сути выполняемой работы	1
Навыки ведения переговоров	1. Доля рабочего времени по должности, занятая непосредственным участием в переговорном процессе. 2. Уровни ведения переговоров (одноуровневые, подчиненный/руководитель, руководитель/подчиненный, внешний контрагент). 3. Цель ведения переговоров (информационная, постановка задач, контроль, решение спорных вопросов, продажи, разрешение конфликтов и т.д.)	3
Принимаемые решения	1. Описание типовых ситуаций принятия решений. 2. Разнообразие решений, процедурность либо неопределенность в принятии решений, самостоятельность/несамостоятельность в принятии решений). 3. Цена принимаемых решений	4
Документы, регламентирующие (ограничивающие) деятельность / уровень полномочий	1. Уровень ответственности (по должности) согласно нормативной документации. 2. Ограничение полномочий / определение полномочий (какие нормативные документы, каков уровень полномочий)	5

Таблица 4 – Пример модели компетенций должности «Подручный сталевара электропечи 5-го разряда»

Показатель	Описание
Квалификационные требования	
Уровень образования, направление (специализация/ профессия)	Среднее профессиональное образование (СПО)
	Профессиональное обучение по профессии «Подручный сталевара электропечи» (5-й уровень) или «Стропальщик»
Опыт практической работы	Без предъявления требований к стажу
Прочие квалификации (допуски, аттестаты, удостоверения) в соответствии с выполняемой работой	Допуск к обслуживанию, эксплуатации и ремонту кислородопроводов и оборудования, потребляющего кислород.
	Допуск к ремонту и обслуживанию газового оборудования, работающего на природном газе, с правом выполнения газоопасных работ. 1-я группа электробезопасности
Компетенции	
<i>Профессиональные компетенции</i>	
Знание законодательной базы по профессиональной деятельности	–
Знание внутренних регламентов взаимодействия и инструкций, распространяющихся на деятельность	Инструкция 07.1.01 «Выплавка стали в основной дуговой печи». Инструкция 07.1.10 «Загрузка завалочных корзин». Инструкция 07.1.11 «Работа со сталеплавильным шлаком на УВС и УПОМП ЭСПЦ». Инструкция 07.1.19 «Транспортировка, хранение и эксплуатация графитированных электродов»
Общие знания по основным дисциплинам, относящимся к профессиональной деятельности	Металлы и сплавы (уровень 2). Термическая обработка металлов и сплавов (3). Металлургические машины и оборудование (3). Основы сталеплавильного производства (3). Теория и технология производства стали (3)
Знания в смежных направлениях	Электротехника и электроника (уровень 3)
Знание (навык) программных продуктов	Не требуется
Знание иностранного языка	Не требуется
Рабочие навыки	Не требуются

Окончание табл. 4

Показатель	Описание
Личные качества	Высокая работоспособность. Стрессоустойчивость к различным производственным факторам. Соблюдение инструкций. Ориентация на процесс. Быстрота реакции
Цель должности	Участие в ведении технологического процесса выплавки стали. Участие в наладке и ремонте оборудования
Типичные задачи	Наблюдает за завалкой шихты в печь, производит очистку кожуха печи от шихты. Осуществляет замеры температуры, взятие проб металла и шлака, отдачу соли для осаждения шлака. Занимается подготовкой заправочных и шлакообразующих материалов, термопар, подготовкой к замене электродов. Занимается подготовкой погрузчика к ломке порога, осмотром газовой аппаратуры, подготовкой труб для прожигания кислородом под руководством подручного сталевара 6-го разряда
Навыки ведения переговоров	Не принимает непосредственного участия в переговорном процессе. Осуществляет взаимодействие с коллегами, персоналом ремонтных служб и ОТК и непосредственным руководителем путем получения и сообщения необходимой информации
Принимаемые решения	Принимаемые решения имеют повторяющийся характер. Решения в основном стандартны. Выбор решения производится в строго определенном технологической инструкцией порядке. Все возможные варианты решений предусмотрены технологической инструкцией, при возникновении внестатной ситуации решение принимает руководитель. Осуществляет выплавку 1 000 т стали в смену. Цена принимаемых решений – неопределенная

образом, чтобы на ее основе можно было разработать бизнес-процесс формирования модели компетенций должности, при этом уровень компетенций специалистов служб персонала, как правило, достаточен для ее применения на предприятии. Справочник компетенций составлен таким образом, что может быть дополнен любым предприятием данной отрасли без существенных затрат и переработки структуры. Модель компетенций должности предполагает минимальное и достаточное описание должности и компетенций, чтобы применять ее в разных подсистемах управления человеческими ресурсами без доработки. Методика позволяет описывать неограничен-

ное количество должностей, создает единые основания для сравнения и нахождения взаимосвязей между должностями в крупной организации, позволяет обеспечивать компетентностный подход на протяжении всего жизненного цикла организации с учетом изменений ее целевых ориентиров без качественного изменения бизнес-процесса, т.е. обеспечивать преемственность и поступательность развития организации, а также минимизировать связанные с этим колебания в системе управления человеческими ресурсами. Автор предлагает данную методику как универсальный инструмент для прикладного использования службой персонала. ■

Библиографическая ссылка: Позолотина Е.И. Методика формирования модели компетенций для крупного предприятия // Управленец. 2018. Т. 9. №6. С. 68–77. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-6-7.

For citation: Pozolotina E.I. A competence model for a large enterprise. *Upravlenets – The Manager*, 2018, vol. 9, no. 6, pp. 68–77. DOI: 10.29141/2218-5003-2018-9-6-7.

Источники

1. Байденко В.И. Выявление состава компетенций выпускников вузов как необходимый этап проектирования ГОС ВПО нового поколения. М., 2006.
2. Байденко В.И. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентного подхода) // Высшее образование в России. 2004. № 11. С. 3–13.
3. Бей А.А., Бавыкина Е.Н. Реализация компетентного подхода на предприятиях Алтайского края // Human Progress. 2018. Т. 4. № 2. URL: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_2/Bey.pdf.
4. Вахидова Л.В. Дифференциация компетенций: методика разработки дополнительных профессиональных компетенций // Профессиональное образование. Столица. 2017. № 1. С. 30–33.
5. Гашкова Л.В. Управление компетентностью персонала железнодорожных организаций: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2017.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2005.
7. Долженко Р.А. Компетентный подход как основа системы управления персоналом в коммерческом банке // Известия АлтГУ. 2013. № 2(78). С. 253–260.
8. Доценко Е.В. Особенности управления компетенциями персонала в рыночных условиях хозяйствования // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2014. № 2(19). С. 71–77.
9. Иванова С.В. Методы оценки профильных компетенций // Справочник по управлению персоналом. Журнал российской практики HR-практики. 2002. № 12. С. 27–31.
10. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. М.: Дело, 1993.
11. Иголкин Р.Б., Подвальный Е.С., Соломахи А.Н. Теоретические аспекты категории «компетенция», определяющие содержание модели компетенций государственных гражданских и муниципальных служащих // 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.
12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2002.
13. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом. М.: Финстатинформ, 2000.
14. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 2017.
15. Костюкова А.П., Костюкова Т.П., Полякова С.В. Управление компетенциями взрослой личности в ходе переподготовки персонала // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. 2012. № 1(10). С. 11–18.
16. Позолотина Е.И. Применимость компетентного подхода в различных концепциях управления персоналом // Human Progress. 2017. Т. 3. № 11. С. 1–9.
17. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. М.: НИППО, 2005.
18. Уидст С., Холлнфорд С. Руководство по компетенциям. М.: НИППО, 2003.
19. Biemans H., Mulder M. et al. Competence-based VET in the Netherlands: background and pitfalls // Journal of Vocational Education and Training. 2004. Vol. 56(4). P. 523–538.

References

1. Baydenko V.I. *Vyyavlenie sostava kompetentsiy vypusknikov vuzov kak neobkhodimyy etap proektirovaniya GOS VPO novogo pokoleniya* [Identification of the composition of the competencies of university graduates as a necessary stage in the design of a new generation of State Educational Standard of Higher Professional Education]. Moscow, 2006.
2. Baydenko V.I. *Kompetentsii v professional'nom obrazovanii (k osvoeniyu kompetentnostogo podkhoda)* [Competences in vocational education (on the development of a competence-based approach)]. *Vysshee obrazovanie v Rossii – Higher Education in Russia*, 2004, no. 11, pp. 3–13.
3. Bey A.A., Bavykina Ye.N. *Realizatsiya kompetentnostogo podkhoda na predpriyatiyakh Altayskogo kraya* [Implementation of the competence-based approach in the enterprises of the Altai kray]. *Human Progress*, 2018, vol. 4(2). Available at: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_2/Bey.pdf.
4. Vakhidova L.V. *Differentsiatsiya kompetentsiy: metodika razrabotki dopolnitel'nykh professional'nykh kompetentsiy* [Differentiation of competences: methods of developing additional professional competences]. *Professional'noe obrazovanie. Stolitsa – Vocational Education. The Capital*, 2017, no. 1, pp. 30–33.
5. Gashkova L.V. *Upravlenie kompetentnost'yu personala zhelezodorozhnykh organizatsiy: avtoref. dis. kand. ekon. nauk* [Managing the competence of railway personnel. Abstract of Cand. econ. sci. diss.]. Yekaterinburg, 2017.
6. Gerchikova I.N. *Menedzhment* [Management]. Moscow: YuNITI, 2005.
7. Dolzhenko R.A. *Kompetentnostnyy podkhod kak osnova sistemy upravleniya personalom v kommercheskom banke* [Competence-based approach as the basis of HR management system in a commercial bank]. *Izvestiya AltGU – Izvestiya of Altai State University Journal*, 2013, no. 2(78), pp. 253–260.
8. Dotsenko Ye.V. *Osobennosti upravleniya kompetentsiyami personala v rynochnykh usloviyakh khozyaystvovaniya* [Special features of personnel competence management in market economy]. *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov – Scientific Support of Personnel Development*, 2014, no. 2(19), pp. 71–77.
9. Ivanova S.V. *Metody otsenki profil'nykh kompetentsiy* [Methods for assessing core competences]. *Spravochnik po upravleniyu personalom. Zhurnal rossiyskoy praktiki NR-praktiki – Handbook on HR Management. Journal of the Russian Practice of HR-Practice*, 2002, no. 12, pp. 27–31.
10. Ivantsevich D.M., Lobanov A.A. *Chelovecheskie resursy upravleniya: osnovy upravleniya personalom* [HR management: The basics of personnel management]. Moscow: Delo, 1993.
11. Igoikin R.B., Podval'nyy Ye.S., Solomakhin A.N. [Theoretical aspects of competence defining the content of the model of competence of state civil and municipal employees]. *Aktual'nye problemy professional'nogo obrazovaniya: tseli, zadachi i perspektivy razvitiya: sb. nauch. st. po materialam 14-y Vseros. zaoch. nauch.-prakt. konf.* [Relevant problems of vocational education: Goals, tasks and prospects for development: Proc. of the 14th All-Russia distant sci.-pract. conf.]. Moscow, 2016. Pp. 83–90.
12. Kibanov A.Ya. *Osnovy upravleniya personalom* [Fundamentals of HR management]. Moscow: INFRA-M, 2002.
13. Kibanov A.Ya., Ivanovskaya L.V. *Strategicheskoe upravlenie personalom* [Strategic HR Management]. Moscow: Finstatinform, 2000.
14. Kibanov A.Ya., Mitrofanova Ye.A., Konovalova V.G. *Kontseptsiya kompetentnostogo podkhoda v upravlenii personalom* [The concept of competence-based approach to HR management]. Moscow: INFRA-M, 2017.

20. Boyatzis R.E. *The competent manager: a model for effective performance*. N.Y.: Wiley, 1982.

21. Carroll A., McCrackin J. The Competent Use of Competency Based Strategies for Selecting and Development // *Performance Improvement Quarterly*. 1998. Vol. 11(3). P. 45–63. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-8327.1998.tb00099.x>.

15. Kostyukova A.P., Kostyukova T.P., Polyakova S.V. Upravlenie kompetentsiyami vzrosloy lichnosti v khode perepodgotovki personala [Managing the competences of an adult person in the course of personnel retraining]. *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniya kvalifikatsii kadrov – Scientific Support of Personnel Development*, 2012, no. 1(10), pp. 11–18.

16. Pozolotina Ye.I. Primenimost' kompetentnostnogo podkhoda v razlichnykh kontseptsyakh upravleniya personalom [The applicability of the competence-based approach in various concepts of HR management]. *Human Progress*, 2017, vol. 3(11), pp. 1–9.

17. Spenser L.M., Spenser S.M. *Kompetentsii na rabote* [Job competences]. Moscow: HIPPO, 2005.

18. Whiddett S., Hollyforde S. *The Competencies Handbook* (Russ. ed.: Uiddst S., KholInford S. Rukovodstvo po kompetentsiyam. Moscow: HIPPO, 2003).

19. Biemans H., Mulder M. et al. Competence-based VET in the Netherlands: background and pitfalls. *Journal of Vocational Education and Training*, 2004, vol. 56(4), pp. 523–538.

20. Boyatzis R.E. *The competent manager: A model for effective performance*. N.Y.: Wiley, 1982.

21. Carroll A., McCrackin J. The Competent Use of Competency Based Strategies for Selecting and Development. *Performance Improvement Quarterly*, 1998, vol. 11(3), pp. 45–63. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1937-8327.1998.tb00099.x>.