

ЭКОНОМИКА И ОБРАЗОВАНИЕ

УДК 331.1; 377.3

Е.И. Позолотина¹*Корпоративный университет ТМК2U,
г. Екатеринбург, Россия*

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ ДОЛЖНОСТИ КАК ОСНОВА ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПОДСИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРУПНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация. В условиях четвертой промышленной революции важным критерием для выбора того или иного подхода в управлении персоналом становится критерий его адаптивности к изменениям, а также наличие потенциала в самом подходе к обеспечению изменений в организации через систему управления персоналом, построенную на его основании. Исследуются тенденции в развитии применения компетентностного подхода на уровне организации. Анализируются два основных подхода к пониманию понятия «компетенции»: американский и европейский. Обосновывается, что европейский подход сосредотачивается 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. Разрабатываются алгоритмы формирования системы управления персоналом на основе модели компетенций должности на примере подсистем: планирование и маркетинг персонала, развитие организационной структуры, управление развитием персонала. Приводятся критерии эффективности системы управления персоналом для целей исследования, методическая основа выбранного подхода. Подтверждается наличие положительной взаимосвязи эффективности системы управления персоналом и способа ее формирования на основе модели компетенций должности и компетентностного подхода как базового. Цель исследования заключалась в расширении применения компетентностного подхода на уровне управления персоналом организации и повышении эффективности системы на этой основе. Гипотеза исследования в том, что применение компетентностного подхода можно распространить на все подсистемы управления персоналом как базового для формирования целостной системы, а системное применение подхода характеризуется наличием взаимосвязи с эффективностью работы системы управления персоналом. Описываются результаты исследования, проведенного путем эксперимента на базе четырех крупных промышленных предприятий.

Ключевые слова: компетентность; управление персоналом; модель компетенций должности; профиль компетенций сотрудника; дефицит и профицит компетентности.

Актуальность

Система управления предприятием обеспечивает степень успешности его функционирования. Управление предприятием строится на основе взаимосвязанной работы нескольких систем. Одна из таких систем – система управления персоналом. Существует множество теорий менеджмента, на основе которых формируются различные подходы в управлении персоналом. Выбор подхода в управлении персоналом –

это стратегически важный шаг, который совершает руководитель организации. Выбранный подход становится основой для построения системы управления персоналом. Изменение подхода ведет к изменению системы управления персоналом.

Наличие исследований, подтверждающих эффективность того или иного подхода при формировании системы управления персоналом является важной научной информацией, которая становится практи-

ческим инструментарием при принятии решений руководителями и менеджерами компаний и корпораций. Кроме того, в условиях четвертой промышленной революции важным критерием для выбора того или иного подхода в управлении персоналом становится критерий его адаптивности к изменениям, а также наличие потенциала в самом подходе к обеспечению изменений в организации через систему управления персоналом, построенную на его основании.

Нами были рассмотрены более 30 подходов к управлению персоналом, которые в той или иной степени используются в формировании системы управления персоналом. В контексте каждого из предложенных подходов были проанализированы подсистемы управления персоналом.

Распространенность компетентностного подхода и его популярность обусловлены объективными причинами, в 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.

Цель исследования – в расширении применения компетентностного подхода на уровне управления персоналом организации и повышении эффективности системы на этой основе.

Гипотеза исследования в том, что применение компетентностного подхода можно распространить на все подсистемы управления персоналом как базового для форми-

рования целостной системы, а системное применение подхода характеризуется наличием взаимосвязи с эффективностью работы системы управления персоналом.

Степень проработанности проблемы

Анализ литературы показал, что существующие методики и методологии формирования подсистем управления персоналом чаще всего строятся на разных подходах в управлении персоналом и не имеют общего основания. Компетентностный подход затрагивает наибольшее количество подсистем. В трудах Спенсера компетентностный подход распространяется на 3 подсистемы и 5 бизнес-процессов: управление наймом и учетом персонала, управление развитием персонала, управление мотивацией и стимулированием труда [16]. Е. А. Митрофанова при разработке методологии формирования модели компетенций предложила применение подхода при формировании аналогичных подсистем, но только для трех бизнес-процессов: подбор, обучение и система стимулирования персонала [13].

Многие авторы, проводившие исследования в направлении развития применения компетентностного подхода, сосредоточились только на одной подсистеме – управление наймом в бизнес-процессе оценки и подбора. Это и Д. Мак-Клелланд [10], Р. Бояцис [19], Гуйон [22], Кэрл [21] и многие другие авторы. Эффективность применения этого подхода анализировалось авторами на показателях результативности процессов подсистем области распространения.

В процессе анализа литературы было выявлено множество работ, посвященных проблематике применения компетентностного подхода в образовании и управлении организациями. Однако отмечается отсутствие методических положений по формированию целостной системы управления персоналом на основе единого базового подхода.

¹ *Позолотина Елена Ивановна* – директор корпоративного университета ТМК2У ПАО «Трубная металлургическая компания», соискатель кафедры экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия (620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62); e-mail: PozolotinaEI@sinar-group.com.

Выделим следующие тенденции в развитии применения компетентностного подхода на уровне организации.

«Компетентность» как термин был впервые использован в XVIII в. 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 такой элемент, как выполнение действий по предписанному стандарту. Р. Бояцис дополняет составляющий – способность применять имеющиеся знания и навыки, а также адаптировать их к изменениям [19]. М. Мудлер рассматривает аспект достижения запланированного результата в результате применения компетенций. Отчасти с этой точкой зрения коррелирует определение, данное Ч. Вудрафтом, который расширил определение компетентности уже до объема любых индивидуальных характеристик человека, снимая ограничения, накладываемые отнесением к должности или функции [14]. Дж. Бун назвал «компетентность» показателем, позволяющим устранить разрыв между уровнем образования и должностными требованиями. 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. Американские ученые Джерис и Джонсон, а также британский исследователь Браут описывают компетентность через социокультурные практики [1, 10, 11].

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 демонстрировать правильное поведение и в результате добиться высоких результатов в работе.

В рамках европейского подхода компетенции рассматриваются прежде всего с функциональной точки зрения, то есть 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 проанализированы основные этапы развития данного подхода в России [5].

В области управления персоналом в организации применение компетентностного подхода распространяется в XXI в. История становления компетентностного подхода в управлении персоналом связана с именами таких известных исследователей, как Д. Мак-Клелланд, Р. Бояцис, Л. Спенсер и С. Спенсер [13, 16, 19].

С 1970-х гг. в США и ряде других стран в организациях начинается применение компетентностного подхода для подсистем управления персоналом. Компетентностный подход применяется, начиная с подсистемы управление наймом и учетом персонала (по методологии А. Я. Кибанова), далее распространяется на подсистему управление развитием персонала, эпизодически начинает использоваться в подсистеме управление мотивацией и стимулирования персонала. Тем не менее компетент-

ностный подход не применяется системно на организационном уровне. Не проводятся также исследования, замеряющие эффективность системы управления персоналом в зависимости от системного применения компетентностного подхода.

Брэхэм и Браун [20] в своем исследовании рассматривали сравнение компетенций профессиональных и личностных с точки зрения влияния на успешность профессиональной деятельности, а Моларет и Мираукот [23] на примере выборки европейских предприятий проводили аналитическое исследование, иллюстрирующее отсутствие взаимосвязи между уровнем компетентности персонала и карьерным развитием. Алтайские предприятия на этот предмет исследовали А. А. Бей, Е. Н. Бавыкина и пришли к аналогичным заключениям о фрагментарности применения подхода [4].

Таким образом, компетентностный подход постепенно становится фундаментом, который позволяет разработать систему, объединяющую требования бизнеса, управления персоналом и задачи современного образования.

Методика исследования

Формирование авторского подхода построения системы управления персоналом на основе модели компетенций должности основано на анализе и развитии научного подхода, предложенного Спенсером, а также А. Я. Кибановым в части управления наймом и учета персонала, управления развитием персонала. В части бизнес-процесса обучения использовались подходы, описанные в современных научных исследованиях таких авторов, как Е. В. Баевой, В. И. Байденко, А. А. Бей, В. В. Богданова, З. Э. Гантемировой, Л. В. Гашковой, И. А. Зимней, О. С. Корневой, А. П. Корневой и других, проводивших исследования в области педагогики [2, 3, 5, 8, 9, 12].

Базой для эксперимента стали четыре крупных металлургических предприятия, общей численностью 28 000 человек, расположенных в трех областях Российской Федерации. Предприятия прошли глобальную технологическую модернизацию, являются субъектами цифровой экономики, находятся на пути трансформационных механизмов, продиктованных влиянием четвертой промышленной революции.

На предприятиях в первую очередь были произведены замеры по выбранным ключевым показателям, характеризующим результативность работы системы управления персоналом, до внедрения каких-либо изменений. Была проанализирована динамика по выбранным показателям за три года, в процессе которых не происходило системных изменений в подходах к формированию системы управления персоналом. Для каждого процесса подсистемы, которые применялись на предприятии до эксперимента, использовались те или иные показатели результативности процессов. Эти показатели результативности были сгруппированы в общий список и выбраны те, которые являлись сквозными или отражали эффективность более одного процесса, либо были уникальными для процесса. Замеры производились в рамках ежегодной управленческой отчетности предприятий.

В итоге нами был сформирован следующий список показателей:

- текучесть персонала или коэффициент текучести персонала;
- текучесть персонала в первый год работы или 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;
- производительность труда;

- затраты на фонд оплаты труда, обучение и развитие, подбор и оценку;
- время обучения;
- 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;
- участие сотрудников в процессах подсистем управления персоналом на условиях самовыдвижения;
- реализация потенциала управленческого резерва (коэффициент назначения из резерва) [1, 7, 14].

На втором этапе была внедрена методика формирования модели компетенций должности, которая описана в авторской статье [24]. Были также разработаны модели компетенций должности для всех должностей исследуемых предприятий.

На третьем этапе автором были разработаны алгоритмы применения модели компетенций должности в процессах подсистем управления персоналом: организационное развитие, кадровое планирование и др. Наглядно эти подсистемы представлены на рис. 1.

На четвертом этапе предложенные алгоритмы были апробированы путем реинжиниринга бизнес-процессов основных подсистем управления персоналом. И в заключение по факту первого года работы был проведен повторный замер по выбранным ключевым показателям, характеризующим результативность работы системы управления персоналом. Замеры проводились по показателям после внедрения компе-

тентностного подхода при формировании системы управления персоналом на основе моделей компетенций должности. Итогом эксперимента стало статистическое сравнение результатов замеров до и после проведенных изменений.

Анализ полученных результатов

В результате проведенного исследования была установлена положительная взаимосвязь эффективности системы управления персоналом и применения в ее основе компетентностного подхода как базового. Это было подтверждено ростом всех основных показателей результативности системы управления персоналом предприятия, что позволило сделать вывод о положительном результате эксперимента (табл. 1).

Важным с точки зрения трансформационных механизмов стало то, что существенно повысился показатель готовности персонала к изменениям как ключевой в условиях трансформации экономики в целом и предприятия как ее субъекта в частности. А значит, предлагаемая модель является одной из возможных инструментов адаптации и трансформации любого предприятия к текущим экономическим условиям. Кроме того, в результате анкетирования, проведенного на базе исследуемых предприятий, было выявлено, что процессы системы управления персоналом, построенные на основании модели компетенций должности стали для персонала прозрачнее, понятнее, повысился уровень доверия к процессам: кадровый резерв, формирование системы оплаты труда (установление тарифов/окладов), подбор и оценка персонала в результате аттестации.

Представленные результаты исследования подтверждают сформулированную гипотезу и представляют реальную практическую значимость, применение алгоритмов позволяет любому крупному предприятию сформировать основные процессы подси-

стем управления персоналом на основе единого базового элемента – модели компетенций должности и повысить эффективность системы управления персоналом в целом.

Сложность формирования подсистемы планирование и маркетинг персонала заключается в том, что зачастую организации сложно сформулировать весь объем компетенций, подлежащий исполнению или развитию. Более простым видится планирование компетенций специалистов (ПКС),

подлежащих высвобождению в результате текучести персонала, более сложным – планирование доведения компетенций до требуемого уровня внутри организации. Для решения этой проблемной области предлагается алгоритм формирования подсистемы на основе модели компетенций должности (МКД), который позволяет анализировать всю совокупность компетенций организации и создавать реалистичный план. Алгоритм приводится на рис. 2.

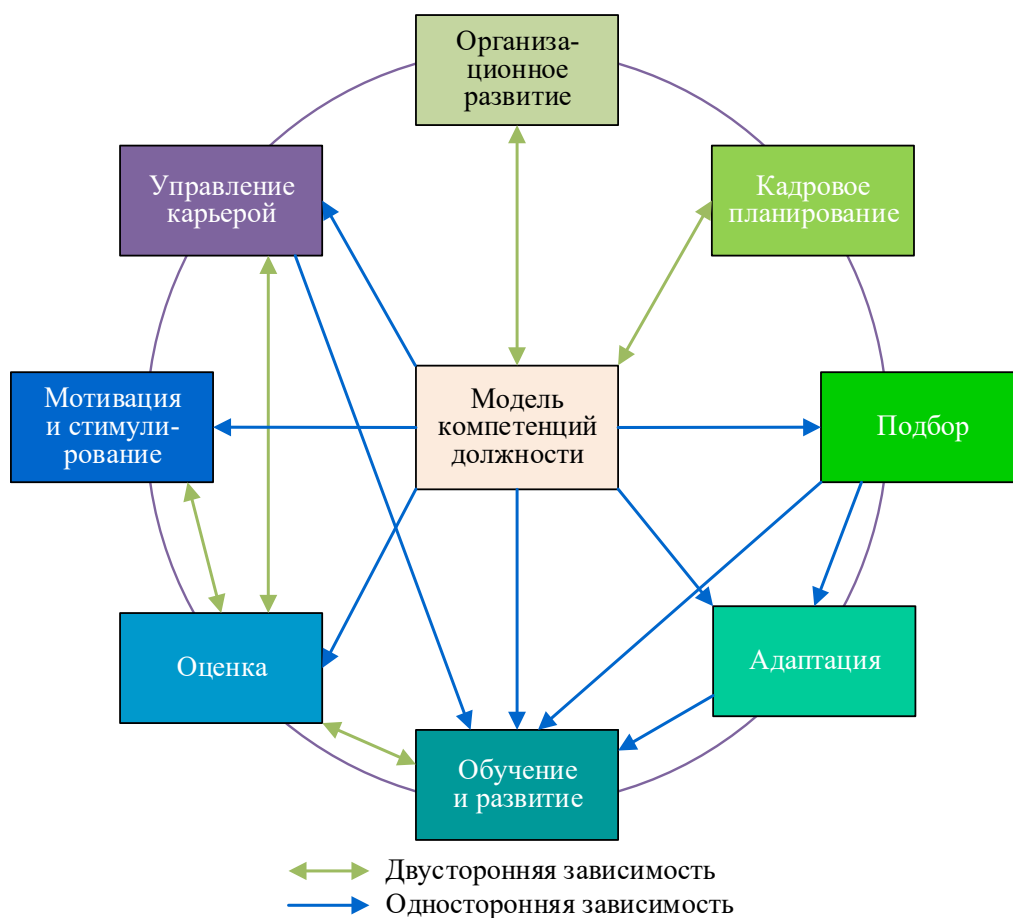


Рис. 1. Взаимосвязь процессов подсистем управления персоналом и ядра процессов – модели компетенций должности

Таблица 1

Динамика изменения показателей до начала эксперимента
и по итогам внедрения

Показатель	Предприятие 1 (Численность 6015)		Предприятие 2 (Численность 6095)		Предприятие 3 (Численность 10024)		Предприятие 4 (Численность 5816)	
	2013 г.	2017 г.	2013 г.	2017 г.	2013 г.	2017 г.	2013 г.	2017 г.
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 неквалифицированный 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
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							
Производительность труда (в приведенных тоннах), т/чел.	117	122	92	103	95	99	102	110
Затраты на ФОТ, млн руб.	2 543	2 857	2 583	2 923	4 291	4 908	2 450	2 665
Затраты на обучение и развитие, млн руб.	16	17	20	13	23	24	18	11
Затраты на подбор (прямые), оценка, млн руб.	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
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
Назначение из резерва, %	55,0	70,6	68,0	70,3	33,0	72,4	80,0	87,1

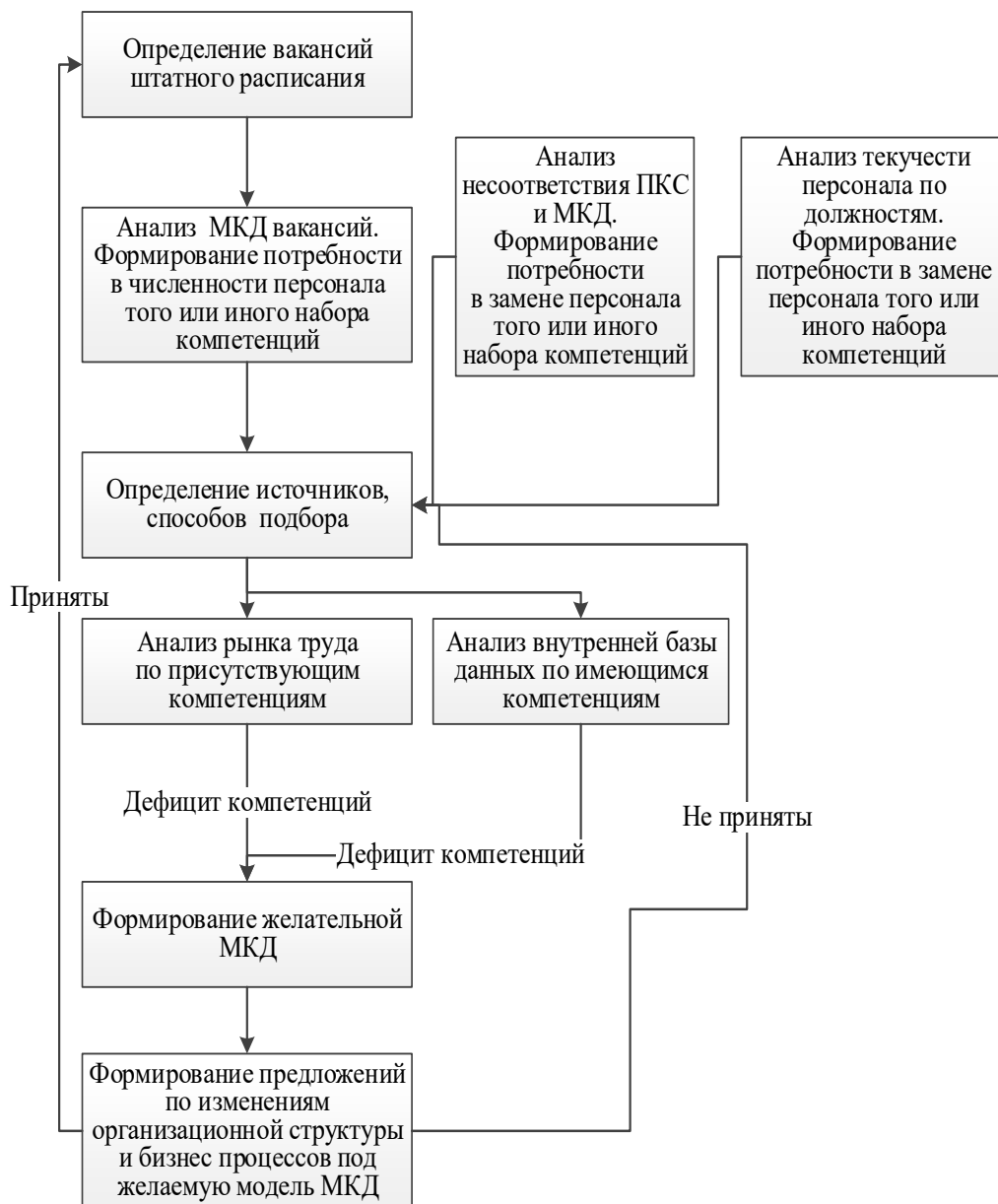


Рис. 2. Укрупненный алгоритм применения модели компетенций должности в подсистеме планирования и маркетинга персонала

Составлен автором.

Еще одна подсистема, не анализируемая через компетентностный подход, это подсистема управления организационной структурой. В этой подсистеме, как правило, применяются инструменты нормирования и производственного менеджмента. Тем не менее применение компетентностного подхода позволяет найти новые ресурсы оптимизации организационной структуры и организации производства через изменение содержания функций в зависимости от наличия компетенций в организации. Алгоритм такого подхода приводится на рис. 3.

В подсистеме управления развитием персонала проработанным с точки зрения применения компетентностного подхода является процесс подбора персонала, оценки и обучения. Множество подходов предлагается к процессу формирования и работы с кадровым резервом. Считаем важным алгоритм этого процесса для иллюстрации целостности подсистемы, построенной на базе модели компетенций (рис. 4). Кроме того, данный процесс иллюстрирует насколько эффективно используется профит компетенций.

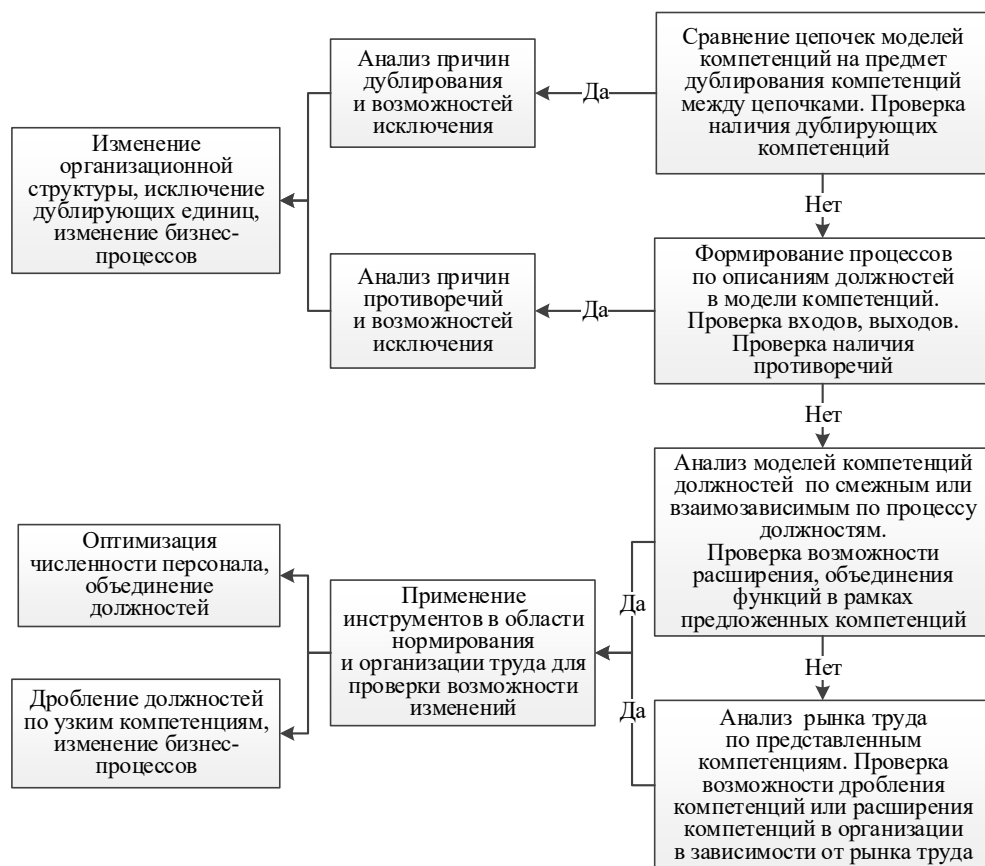


Рис. 3. Укрупненный алгоритм применения компетентностного подхода в подсистеме «управление организационной структурой»

Составлен автором.

Важно отметить, что в предложенных алгоритмах применяются такие понятия, как профицит и дефицит компетентности, профиль компетенций сотрудника. Входом или одним из основных этапов любого из описанных процессов является сравнение модели компетенций должности и профиля компетенций сотрудника. Расхождение, выявленное при сравнении, как правило, является основанием для запуска того или иного процесса одной из подсистем управления персоналом по устранению данного расхождения. Таким образом, все процессы увязаны между собой через основание модели компетенций должности. Термин «дефицита» и «профицита компетентности» предлагается автором впервые.

Под *дефицитом компетентности* следует понимать компетенции не свойственные для сотрудника, но которые рассматри-

ваются как обязательные для успешного выполнения функций по занимаемой им должности, при этом формируя область развития этого сотрудника и определенные организационные риски.

Под *профицитом компетентности* следует понимать компетенции сотрудника, превосходящие требуемый уровень компетенций для успешного выполнения функций по занимаемой им должности, которые составляют потенциал развития этого сотрудника в данной организации и формируют ее организационный потенциал.

Целесообразность введения данных терминов определена необходимостью проведения регулярного сравнения существующих и требуемых компетенций, а значит, регулярного отражения полученного результата в терминах, одинаково понимаемых участниками процессов.

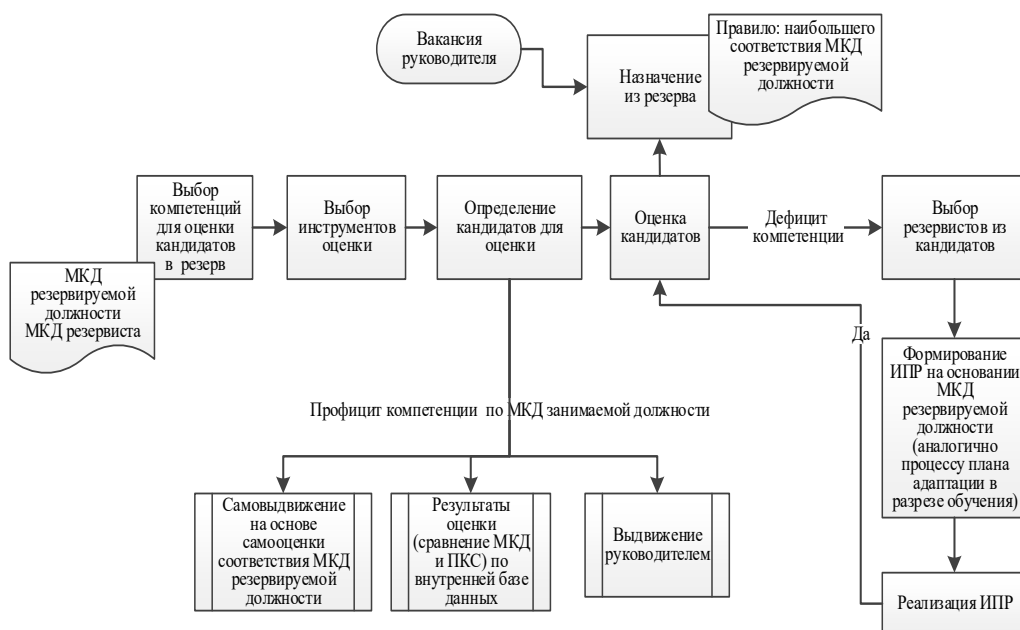


Рис. 4. Алгоритм процесса «управленческий резерв» на основе модели компетенций должности

Составлен автором.

Заключение

Результаты проведенного эксперимента позволяют сделать некоторые выводы:

1. Изменение или выбор подхода при формировании системы управления персоналом влияет на эффективность системы.

2. Зависимость эффективности системы управления персоналом от выбранного подхода можно определить эмпирически.

3. Разработаны алгоритмы формирования подсистем управления персоналом на основе модели компетенций должности.

4. Эмпирически подтверждена прямая зависимость эффективности системы управления персоналом от построения на

основе модели компетенций должности всех подсистем. Установленная взаимосвязь отличается количественным и качественным выражением связи между уровнем эффективности системы и качеством разработки модели компетенций должности, что позволяет выявлять резервы роста эффективности труда персонала.

5. Полученные данные позволяют предложить распространение алгоритмов на другие крупные предприятия, а также средние предприятия, где существует обоснованная потребность в стандартизации систем управления и повышения скорости внедрения изменений.

Список использованных источников

1. Аверченко Л.К. Управление персоналом в организации : учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. 203 с.
2. Арсеньев Ю.Н., Бушуев В.Д., Шелобаев С.И. Управление компетенцией персонала на уровне организации и личности // Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование. 2016. Т. 4, № 2. С. 29–33.
3. Баева Е.В. Развитие профессионально ориентированной риторической компетентности сотрудников органов внутренних дел в процессе повышения квалификации : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Великий Новгород, 2017. 23 с.
4. Бей А.А., Бавыкина Е.Н. Реализация компетентного подхода на предприятиях Алтайского края // Human Progress. 2018. Т. 4, № 2 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://progress-human.com/images/2018/Том4_2/Beu.pdf.
5. Быкова Р.А. Развитие компетентного подхода в процессе профессиональной подготовки в высшей школе // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2016. № 4 (72). С. 158–163.
6. Вахидова Л.В. Дифференциация компетенций: методика разработки дополнительных профессиональных компетенций // Профессиональное образование. Столица. 2017. № 1. С. 30–33.
7. Викерстафф С., Герчиков В. Управление персоналом. Новосибирск: СО РАН, 1996. 117 с.
8. Гантемирова З.Э. Формирование коммуникативной компетентности юриста средствами эффективных форм и технологий взаимодействия субъектов образовательного процесса в вузе : автореф. дис. ... канд. пед. наук. Махачкала, 2017. 23 с.
9. Гашкова Л.В. Управление компетентностью персонала железнодорожных организаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2017. 23 с.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2005. 499 с.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник. 3-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2001. 720 с.

12. Зимняя И.А. Ключевые компетенции как результативно-целевая основа компетентного подхода в образовании. М.: Исслед. центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. 42 с.
13. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом. М.: ИНФРА-М, 2017. 156 с.
14. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. М. : ИНФРА-М, 2002. 638 с.
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 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kompetentsiyami-vzrosloy-lichnosti-v-hode-perepodgotovki-personala>.
16. Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенции на работе. М.: НРРО, 2005. 384 с.
17. Ansar A.S., Ikhfan H. Assessing soft skills of undergraduate students: framework for improving competitiveness, innovation and competence of higher education graduates // *Studia Humanitatis*. 2018. No. 1 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://st-hum.ru/en/node/643>.
18. Biemans H., Nieuwenhuis L., Poell R., Mulder M., Wesselink R. Competence-based VET in the Netherlands: background and pitfalls // *Journal of Vocational Education and Training*. 2004. Vol. 56, Issue 4. P. 523–538.
19. Boyatzis R.E. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. N.Y.: Wiley, 1982. 308 p.
20. Brachem J-C, Braun Edith M.P. Job-related requirements and competences of educational science graduates // *Journal of Further and Higher Education*. 2018. Vol. 42, No. 2. P. 166–176.
21. Carroll A., McCrackin J. The Competent Use of Competency Based Strategies for Selecting and Development // *Performance Improvement Quarterly*. 1998. Vol. 11, Issue 3. P. 45–63.
22. Guion R.M. Personnel assessment, selection and placement // *Handbook of industrial and organizational psychology* / ed. by M.D. Dunnette, L.M. Hough. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1991. 335 p.
23. Mollaret P., Miraucourt D. Is job performance independent from career success? A conceptual distinction between competence and agency // *Scandinavian Journal of Psychology*. 2016. Vol. 57, No. 6. P. 607–617.
24. Позолотина Е.И. Применимость компетентного подхода в различных концепциях управления персоналом // *Human Progress*. 2017. Т. 3, № 11 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://progress-human.com/images/2017/tom3_11/Pozolotina.pdf.

Pozolotina E.I.

Corporate University TMK2U,
Ekaterinburg, Russia

POSITION COMPETENCY MODEL AS A BASIS FOR THE FORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT SUBSYSTEMS IN A LARGE ORGANIZATION

Abstract. Under the conditions of the fourth industrial revolution, an important criterion for choosing one or another approach to personnel management is the criterion of its adaptability to change, as well as the presence of the potential in the approach of ensuring changes in an organization through a personnel management system built on its basis. We study trends in the development of the application of the competence-based approach at a level of the organization. Two main approaches to understanding the concept of “competence” are analyzed: the American and the European ones. It is substantiated that the European approach focuses on defining a standard, a certain minimum that an employee must achieve, and the American approach defines what an employee should do in order to achieve the highest efficiency. Algorithms are developed for the formation of a personnel management system based on the competency model of the job on the basis of such subsystems as personnel planning and marketing, organizational structure development, personnel development management. The criteria for the effectiveness of the personnel management system for the purposes of the research and the methodological basis of the chosen approach are given. The existence of a positive relationship between the effectiveness of the personnel management system and the way of its formation based on the competence model of the position and the competence approach as the base one is confirmed. The purpose of the study was to expand the application of the competence-based approach at a level of the organization’s personnel management and to increase the effectiveness of the system on this basis. The hypothesis of the study is that the use of the competence-based approach can be extended to all personnel management subsystems as the basis for the formation of an integrated system, and the system-wide application of the approach is characterized by having a relationship with the effectiveness of the personnel management system. The article also describes the results of an experiment-based study conducted at four large industrial enterprises.

Key words: competence; personnel management; job competency model; employee competency profile; competence deficit and surplus.

References

1. Averchenko, L.K. (2015). *Upravlenie personalom v organizatsii [Personnel Management in an Organization]*. Novosibirsk, Siberian Academy of Public Service.
2. Arsenyev, Iu.N., Bushuev, V.D., Shelobaev, S.I. (2016). *Upravlenie kompetentsiei personala na urovne organizatsii i lichnosti (Managing the Com-*
- petence of Personnel at the Level of Organization and Personality). *Ekonomika XXI veka: innovatsii, investitsii, obrazovanie [Economics of the 21st Century: Innovations, Investments, Education]*, Vol. 4, No. 2, 29–33.
3. Bayeva, E.V. (2017). *Razvitie professional’no orientirovannoi ritoricheskoi kompetentnosti sotrudnikov organov*

- vnutrennikh del v protsesse povysheniia kvalifikatsii [Developing Job-Specific Rhetoric Competence in Law-Enforcement Personnel as Part of further Skills Training]*. Extended abstract of a PhD dissertation in Pedagogy. Veliky Novgorod.
4. Bey, A.A., Bavykina, E.N. (2018). Realizatsiia kompetentnostnogo podkhoda na predpriiatiakh Altaiskogo kraia (Competency Approach Implementation at the Altai Enterprises). *Human Progress*, Vol. 4, No. 2. Available at: http://progress-human.com/images/2018/Tom4_2/Bey.pdf.
 5. Bykova, R.A. (2016). Razvitie kompetentnostnogo podkhoda v protsesse professional'noi podgotovki v vysshei shkole (Development of Competence-Based Approach in the Course of Vocational Training in Higher School). *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta MVD Rossii [Bulletin of St Petersburg University of the Russian Interior Ministry]*, No. 4 (72), 158–163.
 6. Vakhidova, L.V. (2017). Differentsiatsiia kompetentsii: metodika razrabotki dopolnitel'nykh professional'nykh kompetentsii [Differentiation of Competencies: A Method of Designing Supplementary Professional Competencies]. *Professional'noe obrazovanie. Stolitsa (Professional education. Capital)*, No. 1, 30–33.
 7. Vikerstaff, S., Gerchikov, V. (1996). *Upravlenie personalom [Personnel Management]*. Novosibirsk, Siberian Branch of RAS.
 8. Gantemirova, Z.E. (2017). *Formirovanie kommunikativnoi kompetentnosti iurista sredstvami effektivnykh form i tekhnologii vzaimodeistviia sub'ektov obrazovatel'nogo protsessa v vuze [Building Communicative Competency in Lawyers Using Effective Forms and Technologies of Interaction Between Entities of the Educational Process in Higher School]*. Extended abstract of a PhD dissertation in Pedagogy. Makhachkala.
 9. Gashkova, L.V. (2017). *Upravlenie kompetentnost'iu personala zheleznodorozhnykh organizatsii [Personnel Competency Management in a Railway Organization]*. Extended abstract of a PhD dissertation in Economics. Ekaterinburg.
 10. Gerchikova, I.N. (2005). *Menedzhment [Management]*. Moscow, IuNITI.
 11. Egorshin, A.P. (2001). *Upravlenie personalom [Personnel Management]*, Nizhny Novgorod, NIMB.
 12. Zimnyaya, I.A. (2004). *Kliuchevye kompetentsii kak rezul'tativno-tselevaia osnova kompetentnostnogo podkhoda v obrazovanii [Key Competencies as the Results-Based Foundation of the Competency-Based Approach in Education]*. Moscow, Training Quality Research Centre.
 13. Kibanov, A.Ia., Mitrofanova, E.A., Konovalova, V.G. (2017). *Kontseptsiiia kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom [Concept of the Competency-Based Approach in Personnel Management]*. Moscow, INFRA-M.
 14. Kibanov, A.Ia. (2002). *Osnovy upravleniia personalom [Principles of Personnel Management]*. Moscow, INFRA-M.
 15. Kostyukova, A.P., Kostyukova, T.P., Polyakova, S.V. (2012). *Upravlenie kompetentsiiami vzrosloi lichnosti v khode perepodgotovki personala [Competency Management in Adults in the Course of Job Retraining]*. *Nauchnoe obespechenie sistemy povysheniia kvalifikatsii kadrov [Scientific Support of Further Personnel Training]*, No. 1. Available at: <http://cyberleninka>.

- ru/article/n/upravlenie-kompetentsiya-mi-vzrosloy-lichnosti-v-hode-perepodgotovki-personala.
16. Spencer, L.M., Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work. Models for Superior Performance*. Wiley
 17. Ansar, A.S., Ikhfan, H. (2018). Assessing soft skills of undergraduate students: framework for improving competitiveness, innovation and competence of higher education graduates. *Studia Humanitatis*, No. 1. Available at: <http://st-hum.ru/en/node/643>.
 18. Biemans, H., Nieuwenhuis, L., Poell, R., Mulder, M., Wesselink, R. (2004). Competence-based VET in the Netherlands: background and pitfalls. *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 56, Issue 4, 523–538.
 19. Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. N.Y., Wiley, 308 p.
 20. Brachem, J-C, Braun Edith, M.P. (2018). Job-related requirements and competences of educational science graduates. *Journal of Further and Higher Education*, Vol. 42, No. 2, 166–176.
 21. Carroll, A., McCrackin, J. (1998). The Competent Use of Competency Based Strategies for Selecting and Development. *Performance Improvement Quarterly*, Vol. 11, Issue 3, 45–63.
 22. Guion, R.M. (1991). Personnel assessment, selection and placement. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Edited by M.D. Dunnette, L.M. Hough. Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 335 p.
 23. Mollaret, P., Miraucourt, D. (2016). Is job performance independent from career success? A conceptual distinction between competence and agency. *Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 57, No. 6, 607–617.
 24. Pozolotina, E.I. (2017). Primenimost' kompetentnostnogo podkhoda v razlichnykh kontseptsiiakh upravleniia personalom [The Competency Approach Applicability in Different Personnel Management Concepts]. *Human Progress*, Vol. 3, No. 11. Available at: http://progress-human.com/images/2017/tom3_11/Pozolotina.pdf.

Information about the author

Pozolotina Elena Ivanovna – Director of the TMK2U Corporate University, Pipe Metallurgical Company PJSC, Applicant for the Department of Labor Economics and Personnel Management, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia (620144, Ekaterinburg, 8 March street, 62); e-mail: PozolotinaEI@sinara-group.com.

Для цитирования: Позолотина Е.И. Модель компетенций должности как основа для формирования подсистем управления персоналом в крупной организации // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2019. Т. 18, № 1. С. 144–158. DOI: 10.15826/vestnik.2019.18.1.008.

For Citation: Pozolotina E.I. Position Competency Model as a Basis for the Formation of Personnel Management Subsystems in a Large Organization. *Bulletin of Ural Federal University. Series Economics and Management*, 2019, Vol. 18, No. 1, 144–158. DOI: 10.15826/vestnik.2019.18.1.008.

Информация о статье: дата поступления 21 ноября 2018 г.; дата принятия к печати 26 декабря 2018 г.

Article Info: Received November 21, 2018; Accepted December 26, 2018.