

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)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

Екатеринбург – 2019

Работа выполнена на кафедре экономики труда и управления персоналом  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, доцент  
**Кулькова Инна Анатольевна** (Россия)

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
**Апенько Светлана Николаевна** (Россия),  
заведующий кафедрой инновационного  
и проектного управления ФГБОУ ВО «Омский  
государственный университет», г. Омск

доктор экономических наук, доцент  
**Радько Сергей Григорьевич** (Россия),  
заведующий кафедрой экономики и менеджмента  
ФГБОУ ВО «Российский государственный  
университет им. А. Н. Косыгина (Технологии.  
Дизайн. Искусство)», г. Москва

**Ведущая организация:** Бюджетное учреждение высшего образования  
Ханты-Мансийского автономного округа – Югры  
«Сургутский государственный университет»,  
г. Сургут

Защита диссертации состоится 9 октября 2019 г. в 15:00 на заседании  
объединенного диссертационного совета Д 999.118.02 при ФГБОУ ВО «Уральский  
государственный экономический университет», ФГАОУ ВО «Южно-Уральский  
государственный университет (национальный исследовательский университет)  
по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45,  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», зал  
диссертационных советов (ауд. 150).

Отзывы на автореферат, заверенные гербовой печатью, просим направлять  
по адресу: 620144, г. Екатеринбург, ГСП-985, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45,  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,  
ученому секретарю объединенного диссертационного совета Д 999.118.02.  
Факс (343) 257–71–47.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО  
«Уральский государственный экономический университет». Автореферат размещен на официальном сайте ВАК при Минобрнауки России: <http://vak.ed.gov.ru> и на сайте ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»: <http://science.usue.ru>.

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат экономических наук, доцент



Н. В. Брыксина

## Общая характеристика работы

**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 по-

теперь 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. Большаков, 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. Баевой, В. И. Байденко, А. А. Бея, Р. А. Быковой, Л. В. Вахидовой, В. В. Верны, 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 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 профилю 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 процессов 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 математической 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, обеспечивающий 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 модели компетенций», «дефицит компетенций у персонала», «профицит компетенций у персонала»; выделения аспектов системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом и уста-

новления 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 изданий, 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.

## **Основные научные положения и результаты диссертационного исследования, выносимые на защиту**

**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.**

В диссертации описаны основные подходы к формированию и развитию понятий «компетенция», «компетентность» и «модель компетенций», на основании которых автор определил основные подходы к определению понятий «модель компетенций по должности», «профиль компетенций пер-

сонала», а также обосновал раскрытие содержания понятий «дефицит компетенций у персонала», «профицит компетенций у персонала», «цепочка модели компетенций».

Понятия «компетенция» и «компетентность» развивались такими учеными, как Ж. Бургон, Э. Шнайдер и У. Эбелинг, Дж. Равенн, Т. Хайланд, Р. Бояцис, М. Мудлер, Ч. Вудрафт, А. Фахрам, Дж. Бун и М. ван дер Клинк, Д. Мак-Клелланд и др. В российской науке и практике становление и развитие компетентностного подхода происходило в основном в сфере образования. В педагогической литературе компетентностный подход как новый термин стал встречаться в начале 2000-х гг., а в федеральный государственный образовательный стандарт это понятие официально включено в 2012 г. В области управления персоналом в организации начало применения компетентностного подхода связывают с такими учеными, как Д. Мак-Клелланд, Р. Бояцис, Л. Спенсер и С. Спенсер. Подходы к формированию модели компетенций в российской науке предлагали в своих исследованиях такие ученые, как Ю. Н. Арсеньев, В. В. Богланов, Е. С. Баев, В. В. Верна, К. Ф. Гусин, Н. В. Калюжная, Е. А. Киселева, О. С. Корнева, А. Я. Кибанов, Е. Н. Ковтун, О. В. Колбина, А. В. Куделина, Е. А. Митрофанова, З. Х. Мифтахетдинова, З. Скоркова, А. Н. Чесноков, М. В. Чиханов, Е. В. Чанкова, О. Л. Чуланова, А. Хуторский, Э. Ф. Зеер и др.

Автором область исследования сужена до организационного уровня. С целью обеспечения системности применения и, как следствие, эффективности управления организацией нами предлагается разделить объекты применительно к употреблению понятий «компетентность» и «компетенция», а также представляется важным уточнение трактовки понятия «модель компетенций по должности» (МКД). 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. Появление в науке 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, не учитываются цели организации, функции и процессы и могут задаваться заведомо ошибочные модели. Однако при формировании модели компетенций по должности входом для данного процесса выступает результат анализа функциональности по должности и процессов, в рамках которых данная функциональность возникает с учетом целей организации. Иначе говоря, выстраивается цепочка, приведенная на рисунке 1. Мы трактуем модель компетенций по

должности как набор компетенций, наличие которых у исполнителя позволит ему успешно выполнять требуемые функции занимаемой должности. При этом под должностью мы подразумеваем установленную в определенном порядке первичную структурную единицу штатного расписания той или иной организации, определяющую содержание и объем полномочий, функции, размер денежного содержания и место в иерархической структуре организации замещающего ее лица.

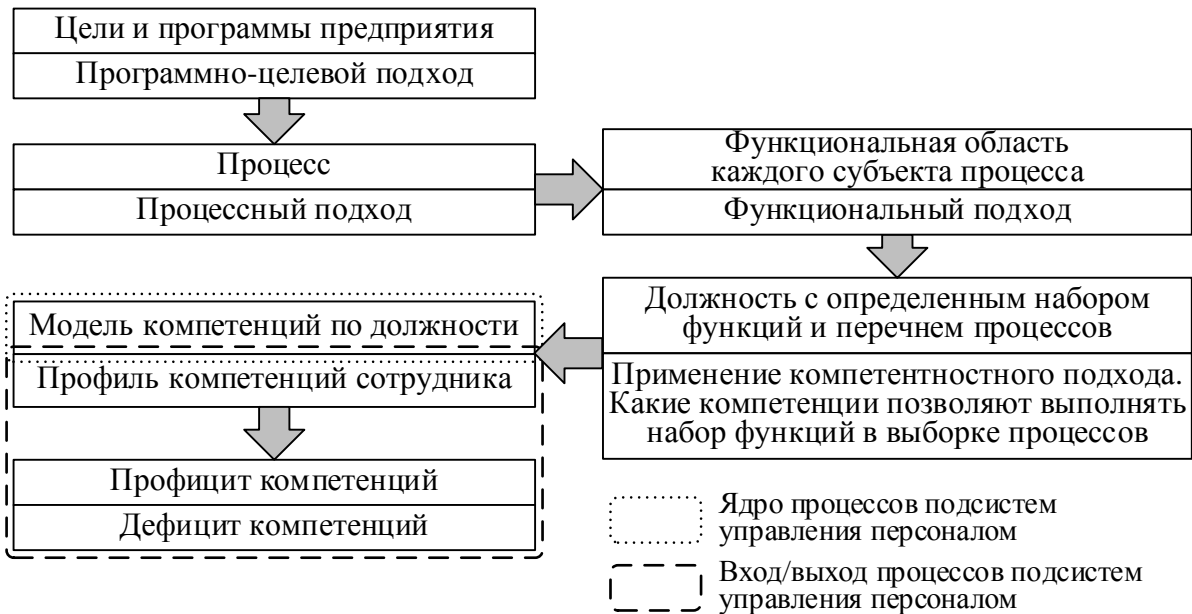


Рисунок 1 – Взаимосвязь понятий «модель компетенций по должности», «профиль компетенций персонала», «профицит и дефицит компетенций»

Основой для определения компетенций по должности является функциональная составляющая должности, которая отражается в перечислении трудовых действий. Эта взаимосвязь является ключевой при определении субъекта – компетенции в управлении персоналом и управлении компетентностью. Функция при этом первична по отношению к субъекту.

Кроме того, данный подход позволяет создать ядро для формирования всех подсистем управления персоналом. Важно отметить, что должности в организации могут быть сгруппированы по функциональному признаку. Мы обосновываем введение специального понятия «цепочка модели компетенций» по должностям одного функционального направления как совокупности должностей, объединенных одной функциональной областью и представляющих конечный функциональный процесс в организации. Это представляется важным для упрощения применения МКД как ядра подсистем управления персоналом. Для большинства подсистем основным входом станет сравнение МКД и профиля компетенций персонала. Профиль компетенций персонала в этом контексте мы определяем как набор всех имеющихся компетенций у человека по основным блокам компетенций МКД. 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, являющийся 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 МКД и профиля компетенций сотрудника, выявлять несоответствия и приводить работу с персоналом в такую систему, при которой постоянно достигается требуемое соответствие. Так, при дефиците компетенций у персонала для организаций корпоративного типа возникает риск снижения качества продукции или услуг, потери результативности и снижения эффективности деятельности, а при профиците компетенций возникает риск демотивации персонала с аналогичными последствиями.

С теоретической точки зрения выделение двух объектов системы управления в компетентностном подходе позволяет в научных терминах описать несоответствие между профилем компетенции персонала и моделью компетенций по должности.

**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, обеспечивающий связи всех подсистем управления персоналом.**

В диссертационном исследовании автором описывается оригинальный методический инструментарий разработки МКД, обеспечивающий системность применения компетентностного подхода на основании такой модели.

В результате исследования автор доказывает, что, во-первых, МКД 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, описы-

вающий 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.

Объединяя опыт разных исследователей в области формирования модели компетенций, а также расширяя его через применение программно-целевого и процессного подхода применительно к формированию унифицированного справочника компетенций, автор выделяет основные элементы методики формирования МКД (рисунок 2). Кроме того, автором обосновывается необходимость учета следующих принципов при разработке МКД: цикличности разработки; минимальности, достаточности набора компетенций в МКД; объективности.

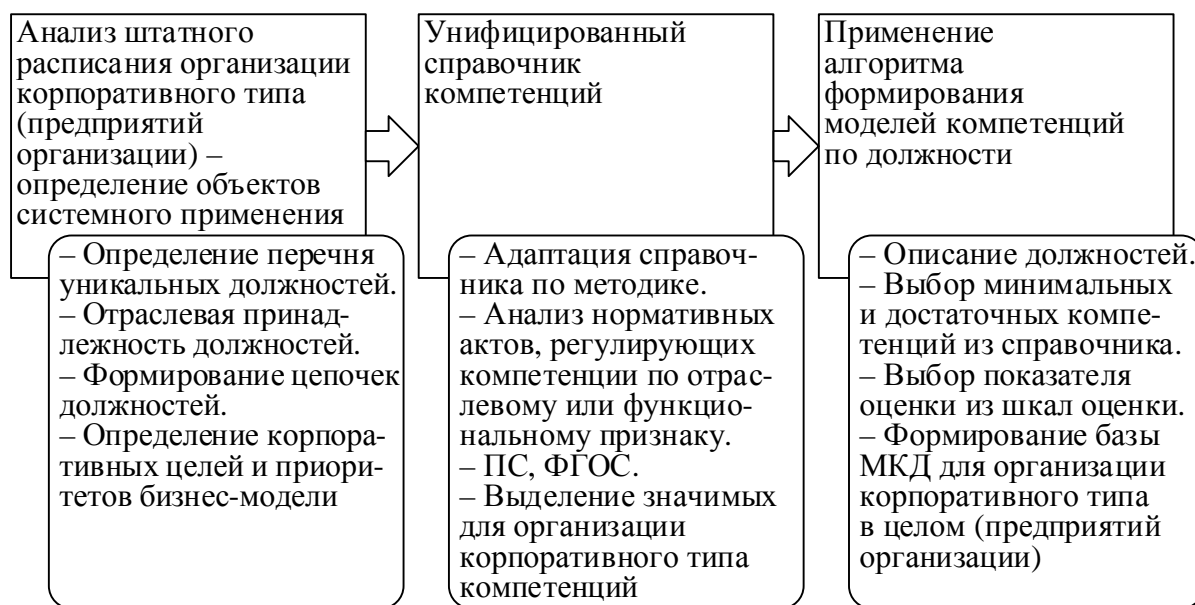


Рисунок 2 – Основные элементы методики формирования МКД

При формировании унифицированного справочника компетенций на примере организации корпоративного типа металлургической отрасли методом моделирования была определена наиболее простая, систематизированная по нескольким основаниям структура справочника компетенций, которая отвечает требованиям, предъявляемым нами на начальном этапе исследования: простота, универсальность, максимальный охват. Подобный подход к построению справочника позволяет не только формировать МКД, но и выполнять оценку профиля компетенций сотрудника и сравнивать их.

Структура справочника формировалась на основе анализа совокупности видов работ металлургической организации. При этом рассматривалась совокупность блоков качеств, формирующих компетенции для персонала следующих 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 приобрести признак универсальности с возможностью расширения отраслевыми компетенциями без изменения структуры.

В связи с этим классификация проводилась в несколько этапов (рисунок 3), что обеспечило формирование нескольких классификационных уровней компетенций.

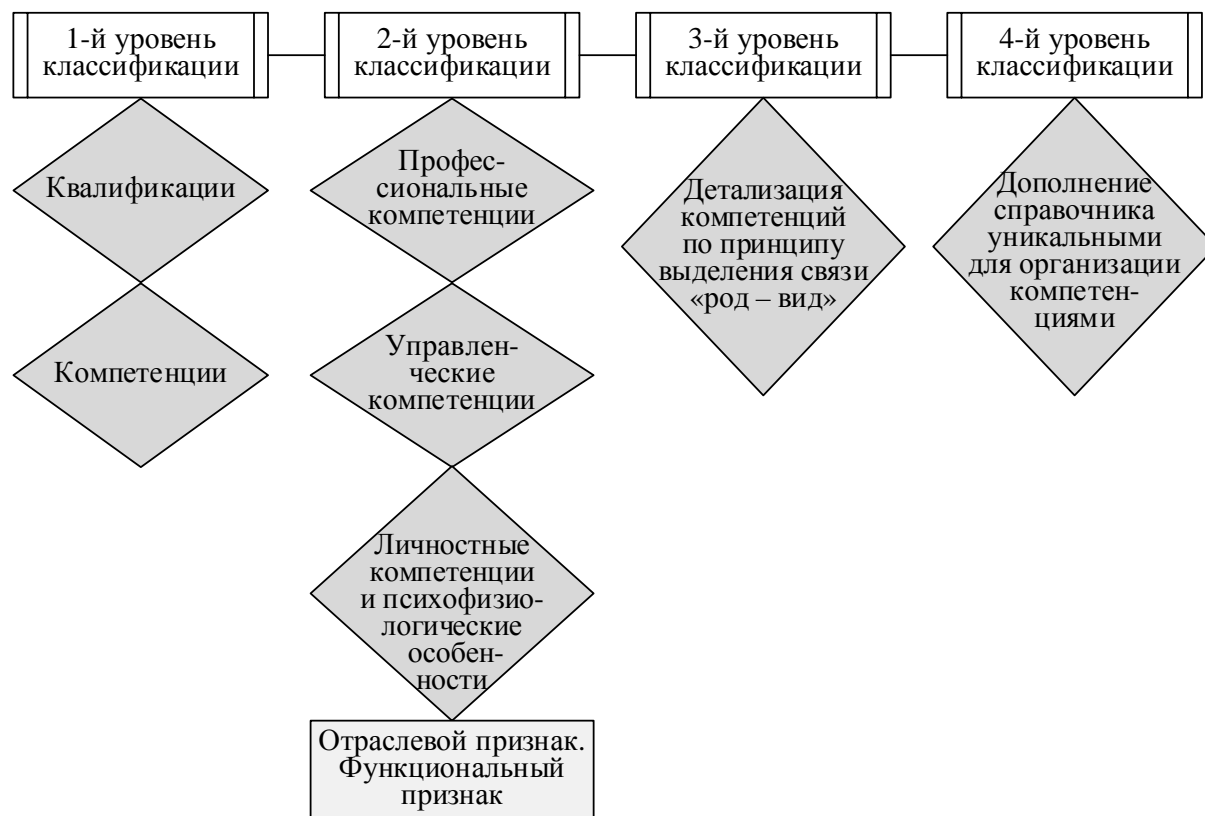


Рисунок 3 – Этапность в классификации компетенций

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

Методика разработки МКД сводится к формированию моделей компетенций по каждой должности в рамках процессных или функциональных цепочек. Алгоритм формирования МКД приведен на рисунке 4.

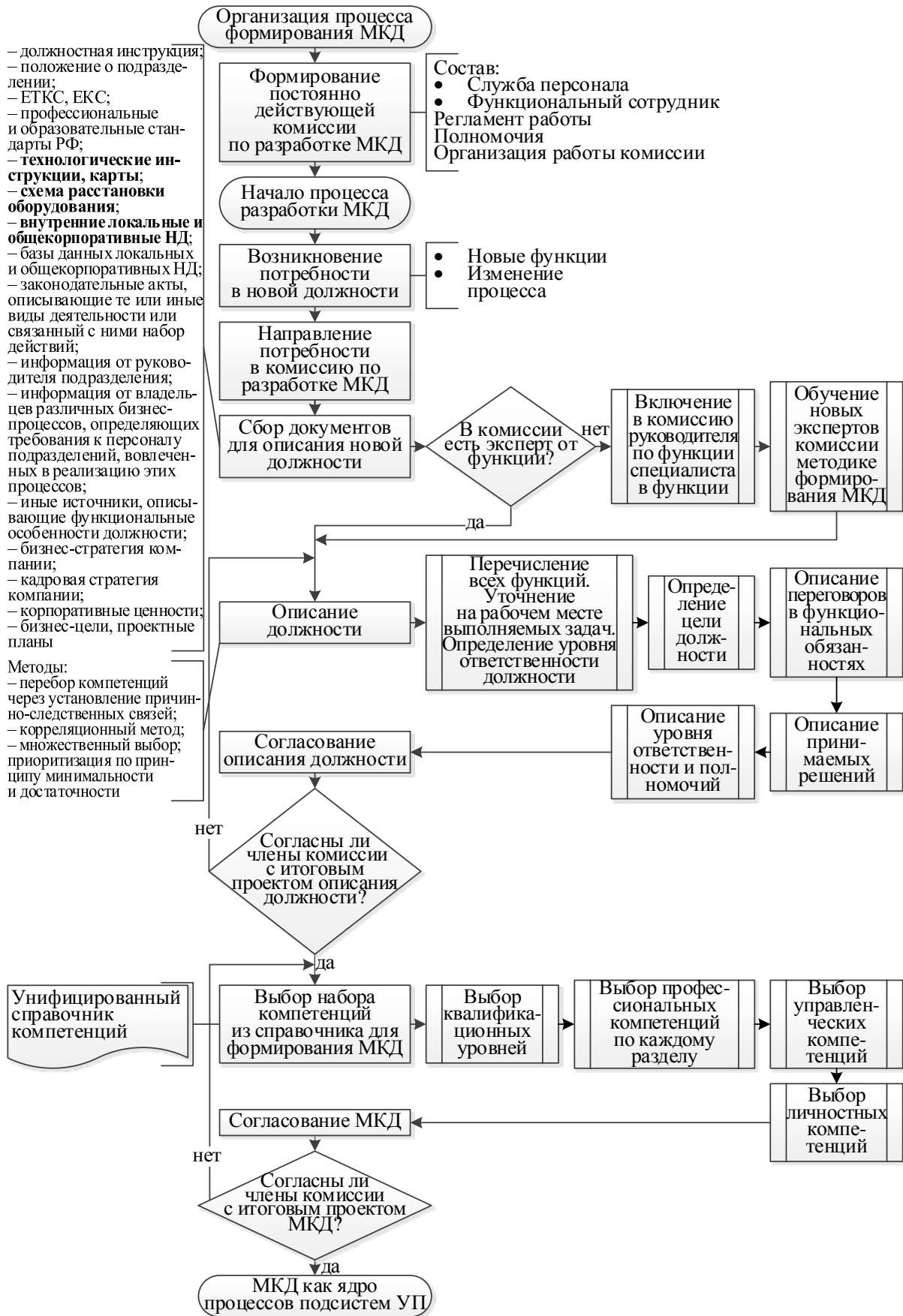


Рисунок 4 – Алгоритм формирования МКД

Универсальность определяется по совокупности элементов методики. В первую очередь это универсальность подхода по формированию справочника компетенций, во вторую – универсальность оценочных шкал, в третью – универсальность алгоритма формирования МКД. Это важный фактор, определяющий один из аспектов системности применения компетентностного подхода.

**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.**

Анализ научных работ позволил сделать вывод о важности системного применения подхода в управлении персоналом для повышения эффективности управления организацией. В диссертационном исследовании приводится доказательная база, определяющая выбор компетентностного подхода в качестве базового с использованием метода матрицы выбора решения на основе систематизации теорий менеджмента по их целевому назначению и анализа основных подходов в управлении персоналом.

Укрупненная матрица, иллюстрирующая выбор компетентностного подхода как базового, приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Укрупненная матрица выбора компетентностного подхода как базового для целей системного применения в управлении персоналом

| Теории   | Подход         |            |                |                    |                  |
|--|----------------|------------|----------------|--------------------|------------------|
|  | количественный | процессный | функциональный | программно-целевой | компетентностный |
| Теории управления людьми                                     | 20%            | 40%        | 40%            | 60%                | 100%             |
| Теории лидерства   | 10%            | 10%        |                |                    | 100%             |
| Теории мотивации   | 10%            | 10%        |                |                    | 100%             |
| Теории создания и управления командами                       | 10%            | 10%        | 80%            |                    | 100%             |
| Теории организационного менеджмента (корпоративная культура) |                |            |                |                    | 100%             |
| Теории управления изменениями                                | 100%           | 100%       | 100%           | 100%               | 100%             |
| Теории стратегического менеджмента                           | 100%           | 100%       | 100%           | 100%               | 90%              |
| Теории менеджмента качества                                  | 70%            | 100%       | 100%           | 100%               | 100%             |
| Теории влияния   |                |            |                |                    | 100%             |
| Теории целеполагания   | 60%            | 60%        | 60%            | 60%                | 100%             |



На основе проведенного анализа в диссертационной работе представлены основные аспекты системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом организации (рисунок 5).

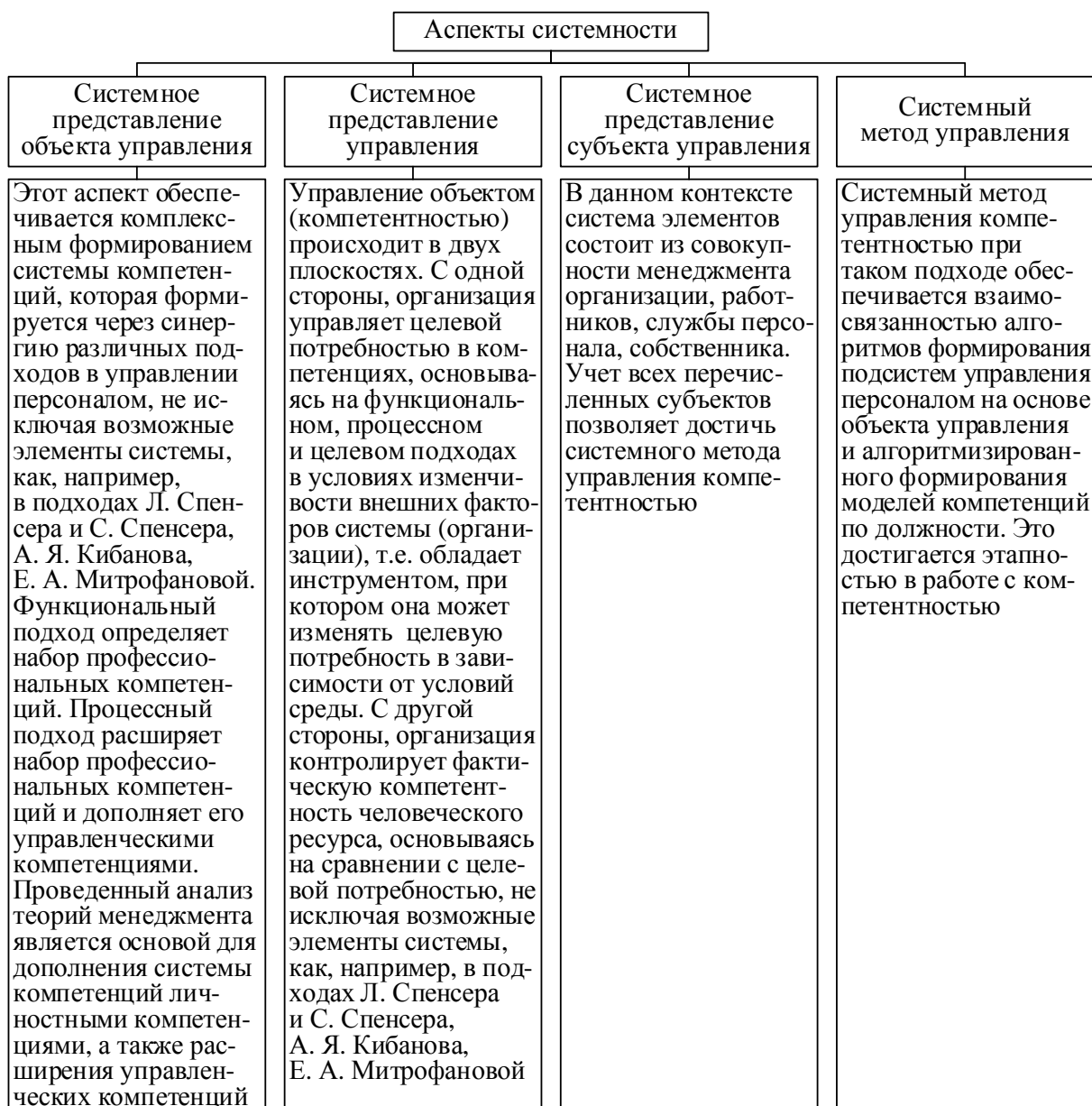


Рисунок 5 – Аспекты системности применения компетентностного подхода

Результаты проведенного исследования и результаты исследований других авторов, приведенные в диссертационной работе, подтвердили эпизодическое применение компетентностного подхода в организациях корпоративного типа. В связи с этим автором раскрываются основные факторы, формирующие актуальность системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом для таких организаций (рисунок 6).



Рисунок 6 – Факторы, определяющие актуальность системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом

Для целей исследования принимается мировой подход к определению 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.

Взаимосвязь процессов различных подсистем управления персоналом обеспечивается ключевым элементом или ядром процессов – моделью компетенций по должности (далее – МКД). Иллюстрация взаимозависимости и взаимосвязи элементов подсистем приведена на рисунке 7.

Автором предложены алгоритмы основных процессов подсистем управления персоналом на основе МКД. В диссертационной работе приводятся алгоритмы таких процессов и подсистем, как подсистемы планирование и маркетинга персонала; управление организационной структурой; процессы подбора, адаптации, обучения, оценки; управленческий резерв; формирование системы оплаты труда. В качестве примера на рисунке 8 приводится алгоритм формирования подсистемы управления организационной структурой на основе МКД.

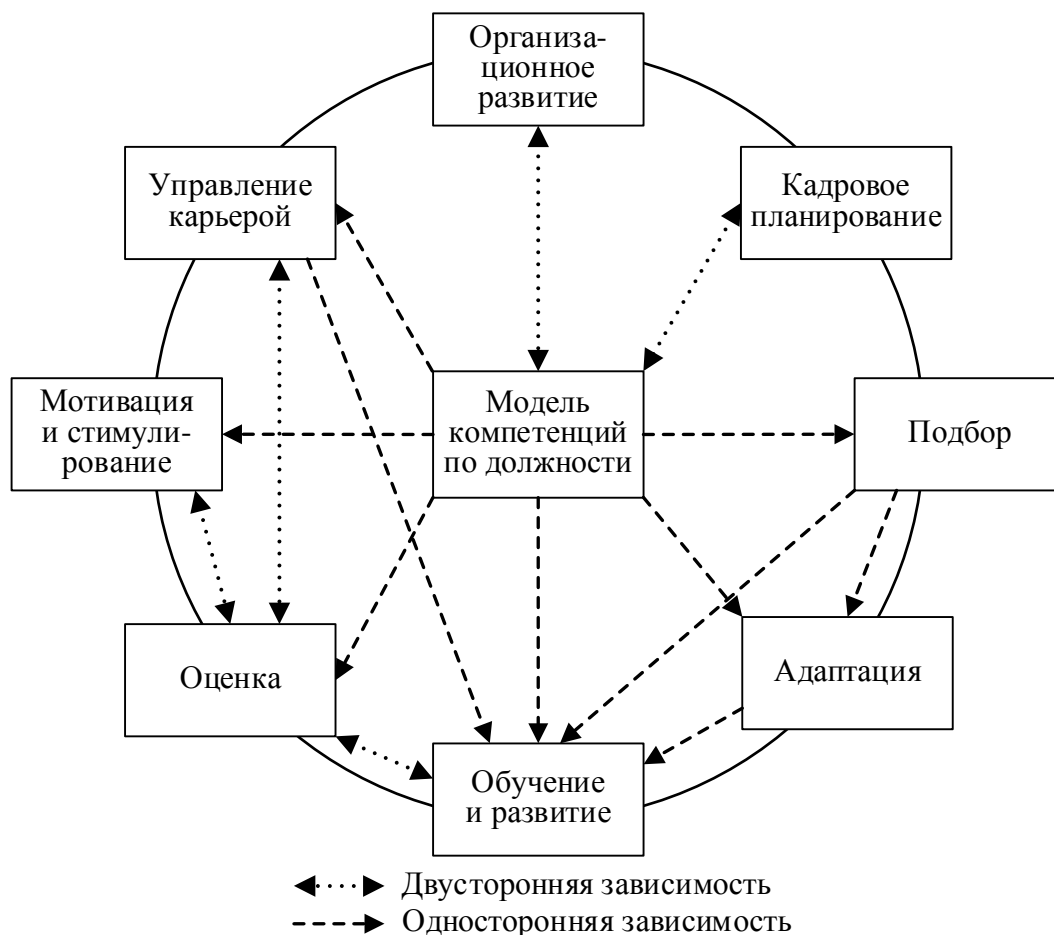


Рисунок 7 – Взаимосвязь основных процессов подсистем управления персоналом и ядра процессов – МКД

Предложенные алгоритмы апробированы в организации корпоративного типа и подтвердили свою эффективность в рамках отдельно взятых процессов подсистем.

Для оценки результативности системного применения компетентного подхода, предложенного автором, были определены качественные и количественные показатели для динамического анализа.

Выбор показателей проводился с учетом следующих принципов.

1. Охват процессов. В первую очередь в совокупность интегральных показателей выбирались 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 исследователей, развивающих направление HR-метрик, показатели результативности процессов подсистем управления персоналом.



Рисунок 8 – Укрупненный алгоритм применения компетентностного подхода в подсистеме «управление организационной структурой»

Таблица 2 – Динамика изменения количественных показателей до начала проекта и по итогам внедрения

| Показатель   | Предприятие 1  |         | Предприятие 3  |         | Предприятие 2  |         | Предприятие 4  |         |
|--|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|
|  | 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 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     |
| 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    |

Базой для эксперимента стали четыре крупных металлургических предприятия общей численностью 28 000 чел., расположенные в трех областях Российской Федерации.

Динамика изменения качественных и количественных показателей до начала проекта и по итогам внедрения представлена в таблицах 2 и 3.

Таблица 3 – Динамика изменения качественных показателей до начала проекта и по итогам внедрения

| Показатель  | Предприятие 1  |      | Предприятие 3 |      | Предприятие 2 |      | Предприятие 4 |      |
|---|--|------|---------------|------|---------------|------|---------------|------|
|   | 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 |

Расчет совокупного экономического эффекта от внедрения системного применения компетентностного подхода в управление персоналом на примере объекта внедрения приведен в таблице 4.

Таблица 4 – Расчет совокупного экономического эффекта от внедрения системного применения компетентностного подхода в управление персоналом

| Показатель  | Пред-<br>прия-<br>тие 1 | Пред-<br>прия-<br>тие 3 | Пред-<br>прия-<br>тие 2 | Пред-<br>прия-<br>тие 4 | УК    | Итого   |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------|---------|
| Экономия по показателям текучести персонала   | 4 275                   | –                       | 5 692                   | –                       | –     | 9 967   |
| Экономия по показателю время укомплектования вакансии   | 3 528                   | 3 528                   | 4 384                   | 3 996                   | –     | 15 436  |
| Экономия по показателю затраты на обучение (в сопоставимых ценах)                               | 4 600                   | 4 800                   | 8 300                   | 6 300                   | –     | 24 000  |
| Экономия по показателю «время обучения»   | 14 112                  | 32 760                  | 25 821                  | 29 748                  | –     | 102 441 |
| Экономия от улучшения показателя регламентированности процессов подсистем управления персоналом | 9 576                   | 11 088                  | 3 897                   | 8 880                   | –     | 33 441  |
| Экономия от улучшения показателя назначение из кадрового резерва)                               | 542                     | –                       | –                       | –                       | –     | 542     |
| Совокупная экономия (за год)  | 161 851                 |                         |                         |                         |       |         |
| Общие затраты   | 4 708                   | 4 708                   | 4 307                   | 4 229                   | 1 279 | 19 231  |
| Совокупный экономический эффект   | 142 620                 |                         |                         |                         |       |         |

## Заключение

На основании выполненных в диссертационной работе исследований получено решение актуальной научно-практической задачи – разработан методический инструментарий комплексного управления компетентностью в организации корпоративного типа на основе системного применения компетентностного подхода с целью повышения ее эффективности.

Автором исследован процесс применения компетентностного подхода в управлении персоналом организаций корпоративного типа, сформулированы области потенциального роста эффективности. На основе систематизации теорий менеджмента и подходов к управлению персоналом в качестве базового выбран компетентностный подход к формированию подсистем управления персоналом организации корпоративного типа.

В результате анализа подходов к определению понятий «компетенция» и «компетентность», а также систематизации теорий формирования моделей компетенций автор пришел к заключению о необходимости выделения понятий «модель компетенций по должности» и «профиль компетенций персонала», что послужило логической основой для разработки методики формирования модели компетенций по должности, алгоритмов формирования подсистем управления персоналом на ее основе и обеспечило основные аспекты системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом организации корпоративного типа.

Проведена апробация предложенной методики и алгоритмов на предприятиях организации корпоративного типа. В результате апробации установлена зависимость результативности системы управления персоналом от построения на основе модели компетенций по должности всех подсистем. Установленная взаимосвязь подтверждена количественно и качественно и позволяет выявлять резервы роста эффективности труда персонала.

## Список работ, опубликованных автором по теме диссертации

### Статьи в изданиях, входящих в международные реферативные базы данных

1. **Позолотина, Е. И.** Методика формирования модели компетенций для крупного предприятия / Е. И. Позолотина // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 6. – С. 68–77. – 0,7 п. л.

### Статьи в изданиях, входящих в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий ВАК РФ

2. **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. – 0,8 п. л.

3. **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. – 0,9 п. л.

4. 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. – 0,3/0,1 п. л.

### Статьи и материалы в прочих изданиях

5. **Позолотина, Е. И.** Инструменты выявления и развития ключевых компетенций ПАО ТМК / Е. И. Позолотина // Сталь. – 2017. – № 12. – С. 44–46. – 0,2 п. л.

6. **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. – 0,2 п. л.

7. **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. – 0,5/0,3 п. л.



8. **Позолотина, Е. И.** Оценка компетенций в системе оплаты труда / Е. И. Позолотина // Научный аспект. – 2018. – Т. 4, № 4. – С. 436–444. – 0,6 п. л.

9. **Позолотина, Е. И.** Конструктор программ обучения на основе модели компетенций / Е. И. Позолотина // Вестник современных исследований. – 2018. – № 12.12 (27). – С. 363–367. – 0,3 п. л.

10. **Позолотина, Е. И.** Компетентностный подход в процессе нормирования труда / Е. И. Позолотина // Человеческое развитие: вызовы и перспективы материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 23 ноября 2018 г.). – Екатеринбург : Образовательно-научный институт менеджмента, 2018. – С. 66–70. – 0,3 п. л.

11. **Позолотина, Е. И.** Применение компетентностного подхода в условиях цифровой экономики [Электронный ресурс] / Е. И. Позолотина // Вектор экономики. – 2018. – № 12. – URL: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2018/12/marketingandmanagement/Pozolotina.pdf>. – 0,4 п. л.

12. **Позолотина, Е. И.** Механизм внедрения изменений на предприятии на примере внедрения компетентностного подхода в подсистему управления мотивацией и стимулированием труда персонала [Электронный ресурс] / Е. И. Позолотина // Human Progress. – 2017. – Т. 3, № 12. – URL : [http://progresshuman.com/images/2017/tom3\\_12/Pozolotina.pdf](http://progresshuman.com/images/2017/tom3_12/Pozolotina.pdf). – 0,7 п. л.

13. **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.) / ред. кол. : О. Н. Широков и др. – Чебоксары : ЦНС «Интерактив плюс», 2017. – С. 129–133. – 0,3 п. л.

14. **Позолотина, Е. И.** Применимость компетентностного подхода в различных концепциях управления персоналом [Электронный ресурс] / Е. И. Позолотина // Human Progress. – 2017. – Т. 3, № 11. – URL : [http://progresshuman.com/images/2017/tom3\\_11/Pozolotina.pdf](http://progresshuman.com/images/2017/tom3_11/Pozolotina.pdf). – 0,6 п. л.

15. **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. – 0,2 п. л.

## Содержание диссертационной работы

### ВВЕДЕНИЕ

- 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМНОГО ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА
  - 1.1 Развитие идеи системного применения подходов в теории менеджмента
  - 1.2 Особенности управления персоналом в организациях корпоративного типа
  - 1.3 Применение компетентностного подхода при формировании подсистем управления персоналом
- 2 МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМНОГО ПРИМЕНЕНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ТИПА
  - 2.1 Анализ существующих методик формирования моделей компетенций в управлении персоналом
  - 2.2 Методика формирования модели компетенций по должности организации корпоративного типа
  - 2.3 Алгоритмы формирования процессов управления персоналом на основе системного применения компетентностного подхода
- 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
  - 3.2 Этапность внедрения системного применения компетентностного подхода в управлении персоналом организации корпоративного типа
  - 3.3 Установление зависимости эффективности управления персоналом от системного применения компетентностного подхода для организации корпоративного типа

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### ПРИЛОЖЕНИЯ

Подписано в печать 26.06.2019.  
Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная.  
Печать плоская. Уч.-изд. л. 1,5. Тираж 200 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета в ООО «Поли-Принт»  
650075, Екатеринбург, Красноармейская, 66