

УДК 331.108

**О. Э. Кичигин**

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
Санкт-Петербург, e-mail: sr201011@mail.ru

**Ю. Н. Акимова**

ООО «Бюро профориентации», Санкт-Петербург, e-mail: akimovaiun@gmail.com

## РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ НА ОСНОВЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, модель компетенций, профиль компетенций, профессиональные стандарты.

В настоящее время вопрос о широте применения профессиональных стандартов в системе управления человеческими ресурсами актуален для многих хозяйствующих субъектов. Применение профессиональных стандартов в организациях различных форм собственности обусловлено внесением изменений в Трудовой Кодекс Российской Федерации в 2016 году. Система управления человеческими ресурсами в организациях, длительно существующих на рынке, на сегодняшний день достаточно унифицирована и профессиональные стандарты еще не вошли в практику обширного применения этой системой. Чтобы соблюсти требования трудового законодательства, кадровые службы предприятий и организаций сосредоточили свое внимание, прежде всего, на внедрении профессиональных стандартов в сферу кадрового делопроизводства. Однако профессиональные стандарты в их рекомендательной части способны обладать широким спектром полезного действия. Об этом и пойдет речь в этой статье.

**O. E. Kichigin**

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St.Peterburg, e-mail: sr201011@mail.ru

**Yu. N. Akimova**

LLC "Bureau of vocational guidance", St.Peterburg, e-mail: akimovaiun@gmail.com

## DEVELOPMENT OF A COMPETENCY MODEL BASED ON PROFESSIONAL STANDARDS

**Keywords:** human resource management, competency model, competency profile, professional standards.

Currently, the issue of the breadth of application of professional standards in the human resource management system is relevant for many business entities. The use of professional standards in organizations of various forms of ownership is due to the amendments to the Labor Code of the Russian Federation in 2016. The system of human resource management in organizations is currently unified and professional standards have not yet entered the practice of extensive use of this system. In order to comply with the requirements of labor legislation, the personnel services of enterprises and organizations have focused on the implementation of professional standards in personnel records management. However, professional standards may have a broader spectrum of usefulness. This is what this article is about.

Для осуществления практики внедрения профессиональных стандартов в деятельность организаций и предприятий на сегодняшний день разработано достаточное количество нормативных документов. С 01.07.2016 года вступил в силу Федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» [12], Постановление Правительства РФ от 22.01.2013 № 23 определяет правила разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов [5], а так-

же другие документы, детерминирующие правовые и организационные основы применения профессиональных стандартов в организациях различных форм собственности [3-9, 12, 13]. Однако спектр практического использования профстандартов организациями не столь широк, насколько мог бы быть. Чаще всего, профессиональные стандарты используются для формулировки и утверждения обязательных критериев отбора на вакантную должность. Безусловно, такой подход целесообразен, т.к. в случае отказа в приеме на работу неподходящим

претендентам, мотивируется отказ по деловым качествам. Таким образом, работодатель получает неоспоримое преимущество не принимать на работу претендента, ссылаясь на недостаточный уровень его квалификационных характеристик, требования к которым определены профстандартом. Однако необходимо учесть, что это становится возможным, если в локально-нормативных актах организации (к примеру, в Приказе руководителя, в Правилах внутреннего трудового распорядка и т.д.) будет зафиксировано, что в компании применяются профессиональные стандарты в качестве основы для определения требований к квалификации. В этом случае суд признает такой отказ законным. Также довольно часто предприятия учитывают профстандарты в планировании и реализации обучения, повышении квалификации, профессиональной переподготовки своих сотрудников, опираясь на зафиксированные в документе требования к образованию, т.к. эти требования носят обязательный характер. Предприятия также опираются на описание в профстандарте видов профессиональной деятельности, трудовых функций и действий при разработке и утверждении должностных инструкций. Кроме того, на сайте Минтруда предложены макеты должностных инструкций, разработанных на основе профессиональных стандартов [16], которые могут быть взяты за основу и доработаны с учетом специфики деятельности организации. Здесь необходимо учесть, что профстандарт не должен цитироваться при определении работодателем должностных обязанностей работников, так как документ обязателен только в части требований к квалификации, а в части определения трудовых функций и действий носит рекомендательный характер. Гораздо реже области практического применения профессиональных стандартов связаны с процедурой аттестации работников, т.к. существующие устоявшиеся правила, разработанные ранее локально-нормативные документы и организационные элементы проведения аттестационных процедур используются на предприятиях в течение длительного времени, и временные затраты и трудоемкость их пересмотра не входят в приоритет процессов организации. Кроме того, профессиональный стандарт характеризует описываемую в нем профессиональную деятельность, а не стандартизирует должностные обязанности при ее выполнении. Еще реже

пересматриваются устоявшиеся принципы систем оплаты труда на предприятии.

Весьма нечастой практикой применения профстандартов является область разработки модели компетенций в организациях. Прежде всего, это связано с тем, что на многих предприятиях имеются специфические корпоративные компетенции, которые, по мнению специалистов-практиков, являются центральным элементом в развитии персонала в соответствии со стратегией организации, а компетенции, декларируемые в профессиональном стандарте, носят обобщенный характер. Кроме того, само создание модели компетенций часто недооценивается как практиками, так и представителями науки. Чаще всего в компаниях ограничиваются описанием ключевых компетенций, равно как и предлагаемые учеными методики оценки компетенций на соответствие профстандартам. К примеру, Т.А. Ветошкина и О.В. Полянок разработали методику оценки квалификации персонала организации на основе составления матрицы соответствия оценки уровня компетенции персонала профессиональному стандарту [1]. При всех неоспоримых плюсах данной методики, на наш взгляд, недооценен авторами количественный критерий оценки сформированности выделенных компетенций. А сотрудники, выполняющие одни и те же функции в организации, как известно, отличаются разной степенью развитости ее квалификационных компонентов. А этот фактор учитывается при разработке модели компетенций.

Модель компетенций может стать ведущим фактором повышения эффективности организации в условиях быстро меняющейся внешней среды. Модель в организации необходимо разрабатывать в русле компетентностного подхода, где ключевой единицей является компетенция. Компетенция в контексте нашего исследования понимается как социально-трудовая характеристика субъекта труда, включающая в себя совокупность его знаний, умений, навыков, профессионально значимых качеств и мотивационных характеристик, необходимых работнику для успешного выполнения деятельности и отвечающих стратегическим целям компании [14]. Для эффективного управления организацией руководству необходимо ориентировать сотрудников на формирование эталонных компетенций и эталонный уровень их сформиро-

ванности, побуждая работника к саморазвитию. Модель, разработанная на основе профессиональных стандартов, позволяет учитывать и важные сквозные (надпрофессиональные) компетенции, относящиеся к сферам охраны труда, промышленной и информационной безопасности, профессиональному общению и другим. Сформулированная модель компетенций сравнивается с профилем компетенций работника, и принимается решение о соответствии кандидата должности. Правильно разработанная и внедренная в практику работы модель компетенций стимулирует повышение профессионального уровня кадрового состава предприятий и организаций, существенно снижает издержки работодателя на трудовую адаптацию работников, содействует повышению производительности труда, что, в свою очередь, несомненно влияет на общую экономическую и социальную эффективность деятельности организаций.

В качестве примера эталонной компетентностной модели мы предлагаем рассмотреть профиль директора Центра занятости населения, разработанного на основании профессионального стандарта «Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения» [10].

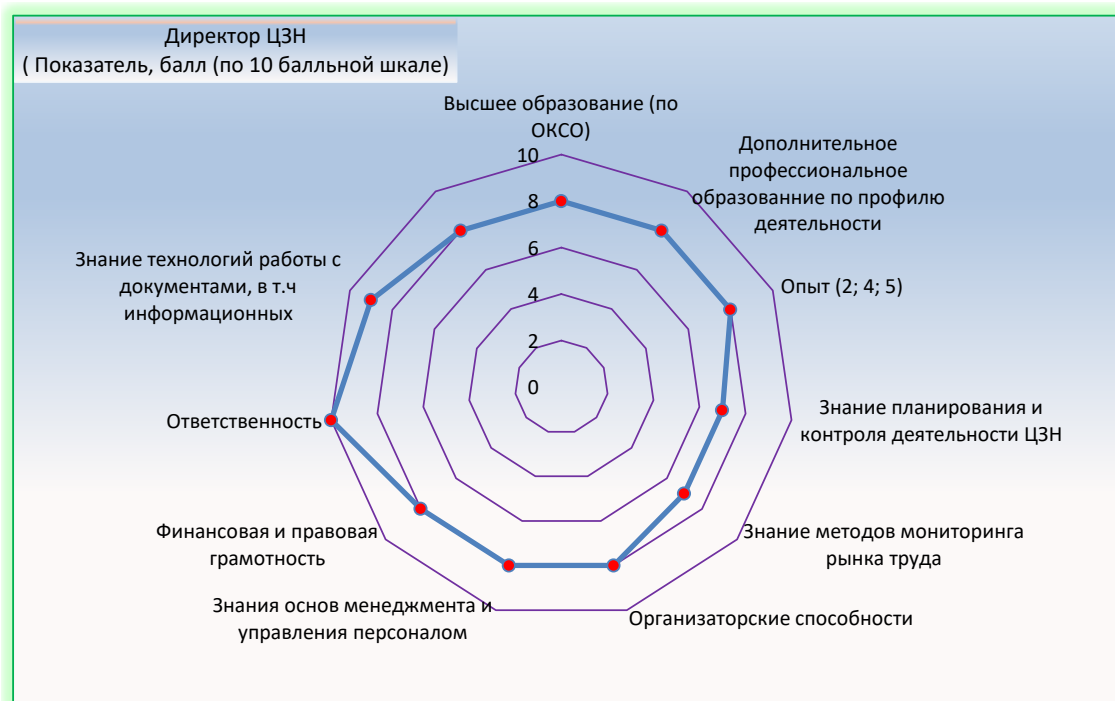
Основная цель вида профессиональной деятельности, указанной в данном профессиональном стандарте: «Содействие гражданам в поиске подходящей работы, а работодателям в подборе необходимых работников, снижение напряженности на рынке труда, оказание услуг в сфере занятости населения» [10]. Профстандарт предусматривает 3 уровня квалификации (6,7,8 уровни), с повышением уровня меняются наименования и статус должностей, соответственно – требования к образованию, опыту работы. Профстандарт включает описание пяти обобщенных трудовых функций: содействие гражданам в поиске подходящей работы, работодателям в подборе необходимых работников и осуществление социальных выплат и финансовой поддержки; организация профессиональной ориентации, психологической поддержки и социальной адаптации безработных граждан на рынке труда; организация профессионального обучения и дополнительного профессионального образования граждан по направлению органов службы занятости; организация работы подразделения ЦЗН и руководство им; управ-

ление деятельностью ЦЗН, планирование и контроль деятельности ЦЗН [10].

Должности директора Центра занятости населения (ЦЗН) соответствует заявленная в профстандарте обобщенная трудовая функция 3.5. «Управление деятельностью ЦЗН, планирование и контроль деятельности ЦЗН» [10] восьмого уровня квалификации. Среди обязательных требований к выполнению указанной функции – наличие высшего образования, соответствующего профилю Общероссийского классификатора специальностей по образованию (ОКСО): психология, социальная работа, социология, педагогика. Профстандарт также устанавливает обязательные требования к опыту практической работы: не менее двух лет на руководящих должностях в органах службы занятости населения или других социально-трудовых сферах, или не менее четырех лет на руководящих должностях в других сферах деятельности, или не менее пяти лет в должности специалиста в области занятости населения или социальной сфере [10]. Рекомендуются дополнительное профессиональное образование – программы повышения квалификации. Для непрофильного образования (несоответствующего перечисленному выше перечню специальностей по ОКСО) рекомендуется дополнительное профессиональное образование – программы профессиональной переподготовки по профилю деятельности. Особых условий допуска к работе не предусмотрено [10].

Профстандарт раскрывает обобщенную трудовую функцию через описание пяти трудовых функций для осуществления деятельности директора ЦЗН: планирование и контроль деятельности ЦЗН; мониторинг рынка труда и организация работы по информированию граждан о положении на рынке труда; организация совместных мероприятий с органами исполнительной власти, местного самоуправления, внебюджетными фондами, учреждениями (МСЭ) и социальными партнерами по вопросам занятости населения; управление персоналом ЦЗН; организация ведения финансово-хозяйственной деятельности ЦЗН [10].

При составлении эталонной модели компетенций директора Центра занятости населения необходимо учесть как обязательные, так и рекомендательные вышеперечисленные критерии, указанные в профессиональном стандарте, что мы и представили на рисунке.



Модель компетенций директора Центра занятости населения

Обоснование и интерпретацию выделенных в модели количественных критериев мы приводим следующее. Обязательные критерии, предусмотренные профстандартом: требования к образованию и опыту работы – по 8 баллов. К примеру, если соискатель имеет высшее образование уровня бакалавриата, то в его профиле отражается 8 баллов, уровень специалитета, магистратуры – 9 баллов, уровень аспирантуры, наличие ученой степени – 10 баллов. В случае, если кандидат имеет высшее непрофильное образование (к примеру, высшее техническое) – 7 баллов, среднее профессиональное по профилю ОКСО – 6 баллов, непрофильное – 5 баллов. В отношении опыта работы: при полном соответствии опыта работы соискателя критериям, установленным профстандартом – 8 баллов, при большем или меньшем опыте – соответственно увеличение или уменьшение количества баллов. В рекомендательной части (трудовые функции) балльную оценку мы выставляли, исходя из логики стоящих перед директором ЦЗН стратегических и операционных задач при осуществлении деятельности, поэтому баллы в эталонной модели достаточно высокие.

Существенным моментом является подбор диагностических методик для выявления

сформированности компетенций. Для выявления набора знаний, обозначенных в модели, мы рекомендуем разрабатывать профильные тесты. Данные тесты должны определять уровень знаний по каждому выделенному в модели критерию отдельно. Для определения уровня ответственности, коммуникабельности, организаторских способностей необходимо подобрать тесты на выявление социально-психологических характеристик личности.

Таким образом, применение модели компетенций со стороны организации позволяет эффективно управлять количественными и качественными характеристиками кадрового состава в соответствии с целями компании, выявлять соответствие представленности имеющихся у работника компетенций эталонному уровню, планировать направления развития сотрудника, а также проследить эффективность применения кадровых технологий и проводимых кадровых мероприятий. В свою очередь, со стороны работников модель компетенций поможет сотрудникам провести ревизию своих профессиональных навыков, соотнести свой актуальный профессиональный уровень с эталоном и развивать собственные конкурентные преимущества для карьерного роста.

*Библиографический список*

1. Ветошкина Т.А., Полянок О.В. Методика оценки квалификации персонала с помощью профессиональных стандартов // *Агропродовольственная политика России*. 2017. № 10 (70). С. 42-44.
2. Катаргина Н.А. Разработка модели компетенций персонала организации в контексте формирования экономики знаний // *Экономика. Профессия. Бизнес*. 2019. № 4. С. 31-36.
3. Письмо Минтруда России от 06.07.2016 № 14-2/ООГ-6465 «О применении работодателями профессиональных стандартов».
4. Письмо Минобрнауки России от 25.08.2015 N АК-2453/06 «Об особенностях законодательного и нормативного правового обеспечения в сфере ДПО».
5. Постановление Правительства РФ от 22.01.2013 № 23 «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов».
6. Постановление Правительства РФ от 27 июня 2016 г. N 584 «Об особенностях применения профессиональных стандартов в части требований, обязательных для применения государственными внебюджетными фондами Российской Федерации, государственными или муниципальными учреждениями, государственными или муниципальными унитарными предприятиями, а также государственными корпорациями, государственными компаниями и хозяйственными обществами, более пятидесяти процентов акций (долей) в уставном капитале которых находится в государственной собственности или муниципальной собственности».
7. Приказ Минтруда от 29.04.2013 № 170н «Об утверждении Методических мероприятий по разработке профессионального стандарта».
8. Приказ Минтруда России от 12.04.2013 № 147н «Об утверждении Макета профессионального стандарта».
9. Приказ Минтруда России от 12.04.2013 № 148н «Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов ПС».
10. Приказ Минтруда России от 28.11.2016 N 676н (ред. от 21.03.2017) «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по оказанию государственных услуг в области занятости населения».
11. Савельева Е.А. Профессиональные стандарты как инструмент управления численностью персонала и развития кадрового состава организаций // *Лидерство и менеджмент*. 2018. Т. 5. № 3. С. 125-135.
12. Федеральный закон от 2 мая 2015 г. N 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации».
13. Федеральный закон от 03.07.2016 N 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации».
14. Чуланова О.Л. Формирование и развитие компетентностного подхода в работе с персоналом: теория, методология, практика: дис. ... д-ра экон. наук. М., 2014. 339 с.
15. Шувалова М. Профстандарты: практическое применение [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/article/1293202/> (дата обращения: 14.04.2021).
16. Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://profstandart-rosmintrud.ru/dolznostnye-instrukcii-po-profstandartam/> (дата обращения 14.04.2021).