

# ЭКОНОМИКА И ОБРАЗОВАНИЕ

УДК 332.146.2:658.336

А. Ю. Коковихин<sup>1</sup>

Уральский государственный экономический университет,  
г. Екатеринбург, Россия

## МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЯМИ В КАДРОВОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ПРОМЫШЛЕННОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

**Аннотация.** В статье на основе анализа Регионального стандарта кадрового обеспечения промышленного роста, подготовленного автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (Регионального стандарта), представлены предложения по использованию механизмов управления компетенциями при его внедрении. Концепции компетенций нашли широкое распространение в теории и практике управления с конца 70-х – начала 80-х гг. прошлого века как ответ на организационные изменения и движение к более высоким уровням производительности. В научной литературе к процессу определения компетенций существуют различные подходы, из которых преобладают американский (поведенческий), английский (функциональный) и интегрированный подход Франции, Германии и Австрии. Методология исследования включает раскрытие содержания направлений и механизмов Регионального стандарта с использованием категориального аппарата управления компетенциями. Последующий синтез механизмов управления компетенциями осуществляется по задачам (функциям) управления, реализуемым в региональной кадровой политике. В целях обоснования возможности использования и потенциальной эффективности механизмов управления компетенциями проведена оценка использования регионами отдельных механизмов управления компетенциями и представлены результаты оценки членами Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей эффективности отдельных механизмов управления компетенциями. Исследование показало возможность и целесообразность использования механизмов управления компетенциями при внедрении Регионального стандарта кадрового обеспечения промышленного роста. Вместе с тем достижение поставленных в Региональном стандарте целей требует включения в него инструментов Национальной системы профессиональных квалификаций, таких как механизмы независимой оценки квалификаций и профессионально-общественной аккредитации образовательных программ, а также инструментов обеспечения мобильности человеческих ресурсов, в том числе межрегиональной и международной. Учет данных предложений при разработке и реализации региональных стратегий кадрового обеспечения промышленного роста придаст системный характер кадровой политике регионов. Существенные теоретические и практические результаты дальнейших исследований в области управления компетенциями на региональном уровне могут быть получены при моделировании отдельных механизмов управления компетенциями, разработке методов прогнозирования и оценки компетенций, дизайна институтов управления компетенциями.

**Ключевые слова:** механизмы управления; управление компетенциями; управление человеческими ресурсами; кадровая политика; национальная система квалификаций; Свердловская область.

### Введение

Становление информационного общества, глобализация и очередной виток ускорения социально-экономических процессов обостряют проблемы слабости обратных связей государственной социально-эконо-

мической политики, вовлеченности в ее разработку и реализацию экономически активных граждан – широких предпринимательских кругов.

В целях решения указанных проблем, с 2011 г. в Российской Федерации использу-

ются механизмы разработки и реализации национальных предпринимательских инициатив. Их организационное обеспечение возложено на автономную некоммерческую организацию «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (далее Агентство стратегических инициатив). Разработанные агентством дорожные карты реализации национальных предпринимательских инициатив, таких как «Развитие конкуренции и совершенствование антимонопольной политики», «Улучшение инвестиционного климата в Российской Федерации», пройдя утверждение Наблюдательного совета Агентства стратегических инициатив, возглавляемого Президентом России В.В. Путиным, стали основанием для разработки и принятия десятков нормативных правовых актов Российской Федерации, обеспечивающих благоприятную институциональную среду бизнеса<sup>2</sup>.

Механизмами вовлечения региональных предпринимательских сообществ и органов исполнительной власти в реализацию национальных предпринимательских инициатив стали стандарты «развития инвестиционного климата» и «развития конкуренции». Предварительно апробируемые в 10–20 пилотных регионах, стандарты масштабируются на все 85 субъектов Федерации.

Эффективность используемых механизмов доказывается не только выполнением целевых показателей дорожных карт, но и реальным продвижением Российской Федерации в международных инвестиционных рейтингах. В частности, в наиболее автори-

тетном рейтинге Doing Business (Ведение бизнеса) Всемирного банка Российская Федерация поднялась с 54 места в 2015 г. до 51 в 2016 г.<sup>3</sup>

В 2015 г. на основе национальной предпринимательской инициативы «Создание национальной системы компетенций и квалификаций» был подготовлен «Региональный стандарт кадрового обеспечения промышленного роста». В соответствии с пунктом 16 раздела I протокола заседания Правительственной комиссии по импортозамещению от 3 октября 2015 г. № 2 решено «Рекомендовать органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации совместно с Минобрнауки России, союзом “Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров «Ворлдскиллс Россия”», автономной некоммерческой организацией “Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов”» проработать вопрос внедрения регионального стандарта кадрового обеспечения промышленного роста (далее – Региональный стандарт), включающего в себя механизмы обеспечения высокотехнологичных отраслей промышленности по сквозным рабочим профессиям на основе международных стандартов подготовки кадров, внедрение элементов системы практико-ориентированной (дуальной) модели обучения и системы мониторинга качества подготовки кадров»<sup>4</sup>.

Агентством стратегических инициатив региональный стандарт определен как руководство для реализации проектов по внедрению модели кадрового обеспечения промышленного роста в регионе. С точки

<sup>1</sup> Коковихин Александр Юрьевич – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом Уральского государственного экономического университета, г. Екатеринбург, Россия (620219, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62); e-mail: kau@usue.ru.

<sup>2</sup> Национальные предпринимательские инициативы [Электронный ресурс]. URL: <http://www.asi.ru>

<sup>3</sup> Ведение бизнеса 2016: оценка качества и эффективности регулирования : доклад [Электронный ресурс]. URL: <http://russian.doingbusiness.org/rankings>.

<sup>4</sup> Региональный стандарт кадрового обеспечения промышленного роста [Электронный ресурс]. URL: [https://asi.ru/upload\\_docs/staffing/Standart\\_KPR\\_upd.pdf](https://asi.ru/upload_docs/staffing/Standart_KPR_upd.pdf).

зрения теории управления это означает, что Региональный стандарт определяет цели, задачи, направления и механизмы формирования и реализации региональной политики управления человеческими ресурсами (региональной кадровой политики).

Вместе с тем Региональный стандарт не содержит описания теоретико-методологических подходов, лежащих в основе целеполагания и выбора механизмов формирования и реализации соответствующей политики. Упомянутое в Региональном стандарте «обобщение лучших практик» при отсутствии научного обоснования вызывает вопросы о системности предлагаемых мер и последствиях их реализации.

Учитывая, что современный теоретико-методологический подход к управлению человеческими ресурсами основан на управлении их компетенциями (competencies based management) [16–18], в исследовании, ставшем основой настоящей статьи, была поставлена задача с позиций компетентностного подхода провести анализ Регионального стандарта и представить предложения по использованию механизмов управления компетенциями при его реализации.

### Степень проработанности проблемы

Концепции компетенций нашли широкое распространение в теории и практике управления с конца 70-х – начала 80-х гг. прошлого века как ответ на организационные изменения и движение к более высоким уровням производительности. В научной литературе к процессу определения компетенций существуют различные подходы, из которых преобладают американский (поведенческий), английский (функциональный) и интегрированный подход Франции, Германии и Австрии.

Можно отметить два основных направления, по которым, начиная с 1970-х гг., развивался в мире компетентностный подход:

1. Большая часть работ ученых США была посвящена определению компетенций работников, имеющих наивысшую эффективность. Целями исследований являлось определение соответствующих компетенций, а также отбор, обучение или другие виды развития остальных работников для того, чтобы скорректировать их поведение в соответствии со стандартами поведения наилучших исполнителей.

2. Великобритания, а затем и другие европейские страны использовали компетенции при создании стандартов для основных профессиональных групп. В результате были разработаны стандарты National Vocational Qualifications (NVQ)<sup>5</sup>.

Если выделить философскую концепцию данных направлений, то можно увидеть, что английская модель ориентирована на формирование стандарта поведения, который необходимо достичь работникам. Американская модель, напротив, показывает, что необходимо делать работнику, чтобы добиться наивысшей эффективности. Оба подхода, несмотря на расхождения, правомерны. И в США, и в Европе переход к компетентностному подходу был обусловлен естественными объективными причинами – изменениями окружающего мира, в производственной сфере, в том числе ускорением инновационного развития экономики, обусловившими изменения политики в сфере труда и трудовых отношений. Изменившиеся требования к работникам создали необходимость совершенствования общей подготовки трудовых ресурсов, системы образования в целом. Обучение стали рассматривать как часть бизнес-процесса. Получили развитие корпоративное обучение, самообучение.

Развитие программ, связанных с возможностями корпоративного обучения,

<sup>5</sup> National Vocational Qualifications in the Further Education Sector in England [Электронный ресурс]. URL: <http://dera.ioe.ac.uk/15274/1/nvq%20in%20fe.pdf>.

новые запросы работодателей к знаниям и навыкам работников меняют требования к организации подготовки персонала, к системе образования в целом.

Произошедшие коррективы в производственной сфере определили необходимость изменений в сфере политики в части, касающейся трудовых ресурсов. В настоящее время наибольшую актуальность приобрели вопросы профессионального обучения в течение всей жизни, возможности саморазвития, особую роль отводят неофициальному и неформальному обучению.

В системах оценки уровня компетенций (модель «Social Europe») важное значение приобретает именно результат, без учета способа обучения. Это в дальнейшем открывает новые перспективы для карьерного развития не только путем получения элитного образования, но и на базе самообразования или путем приобретения профессионального опыта.

В условиях развития глобализации и международной мобильности трудовых ресурсов важное значение приобретает создание общих контрольных уровней профессиональной компетентности. Именно они были детально проработаны в Европейской стратегии занятости (European Employment Strategy)<sup>6</sup>.

Впервые термин компетенция использовал Р. Уайт для описания таких свойств индивидуума, которые связаны с наилучшей производительностью и высокой мотивацией [24]. Р. Уайт определял компетентность как «эффективное взаимодействие индивидуума с окружением» и полагал, что существует «мотивация компетенции» в дополнение к компетенции как к «способностям достижения». Следуя этому подходу, Мак-Клеланд разрабатывал тесты для

оценки компетенций как альтернативу традиционным тестам для оценки интеллекта, которые характеризуются слабыми возможностями в плане прогнозирования эффективности работы [21]. Компетенции являлись преимущественно поведенческими по своему характеру, в отличие от личностных свойств и уровня интеллекта, могли приобретаться через научение и развитие.

В США использование «общих» компетенций развивалось одновременно с подходом, ориентированным на «ключевые» компетенции (core competency). Американская ассоциация менеджмента (АМА) выделила пять групп компетенций, которые, как предполагалось, были связаны с эффективным поведением руководителя. Связь между «общими» и «ключевыми» компетенциями осуществлялась через моделирование компетенций и оценку (Assessment) компетенций. Моделирование компетенций использовалось для определения ключевых факторов успешного выполнения задач в организации, в то время как оценка компетенций использовалась для определения выраженности ключевых компетенций [22].

Несмотря на доминирование поведенческого подхода, многие концепции компетенций наряду с установками, способами поведения, трудовыми привычками, способностями и личностными особенностями стали включать в себя также знания и навыки. Постепенное усложнение американских моделей компетенций привело к появлению сложных конструкций, в которых поведенческие компетенции уходят с первого плана и становятся основой для компетенций функциональных (непосредственно связанных с работой).

Таким образом, компетентностный подход – это такой подход к описанию, оценке и развитию человека, в рамках которого поведение человека рассматривается в качестве проявлений его компетенций. Компетентностный подход имеет сравнитель-

<sup>6</sup> European employment strategy [Электронный ресурс]. URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101>.

но небольшую историю развития – около 150 лет, однако сегодня он лежит в основе самых передовых систем образования, например системы европейского образования.

Ориентация на компетентностный подход в Европе была определена созданием и внедрением системы профессиональной квалификации, которые реализовал Национальный совет по профессиональной квалификации Великобритании (National Council for Vocational Qualifications – NCVQ, 1986 г.) [23].

В системе профессиональной квалификации были выделены уровни (всего пять) компетентности решения профессиональных задач соответственно требованиям работодателей различных сфер деятельности. Главные цели данного классификатора заключаются в предоставлении последовательной классификации уровней компетентности и содействии в продвижении и переходе как в рамках одного уровня, так и между разными уровнями [5]. В это же время в Европе стали популярными идеи саморазвития, образования в течение всей жизни, подчеркивающие важное значение неофициального и неформального обучения.

Были разработаны независимые системы оценки компетенций (или неформальных навыков) без учета методов их приобретения, которые были использованы в картах личностных навыков (Personal Skills Card), европейской системе аккредитации навыков (European Skills Accreditation System)<sup>7</sup> и модели Social Europe [13]. Такая демократизация предусматривает новые возможности карьерного развития не только путем получения элитного образования, но и через приобретение опыта или системы профессиональной квалификации за счет самообразования [1].

<sup>7</sup> Cullen J. Competence evaluation and training for Europe, Final report of the project COMPETE. 2001. Retrieved. July 20. 2002 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pjb.co.uk/npl/bp25.htm>

Внедрение компетентностного подхода в европейскую практику повлияло на изменение характера и содержание трудовой деятельности, трансформацию системы профессионального обучения и образования, политику в области труда, образования.

В целом следует подчеркнуть, что компетентностный подход непосредственно связан с изменениями в характере и содержании труда, профессиональном обучении и образовании. Его развитие непосредственно направлено на создание условий для интеграции образования и обучения в их соответствии с потребностями рынка труда, а также для обеспечения мобильности персонала как вертикальной, выраженной в развитии карьеры, горизонтальной в виде межотраслевой ротации, так и пространственной – посредством территориального перемещения. Главным достоинством компетентностного подхода является его интеграционный потенциал и гибкость.

В 1980-х гг. в Великобритании появился «функциональный подход». При создании единой системы производственных квалификаций в этой стране к профессионально-техническому образованию и обучению был применен компетентностный подход. Квалификации были определены на базе профессиональных стандартов компетентности, что позволило выделить ключевые роли, состоящие из множества компетентностей. Основная идея «функционального подхода» заключается в том, что эффективная работа предполагает действия в соответствии со стандартами, что и есть компетенция.

Г. Читхэм и Дж. Чиверс, изучая опыт применения представленных подходов и анализируя характер компетенций, разработали целостную модель профессиональной компетентности, включающую личностные, функциональные, этические познавательные и мета-компетенции [16].

Модель профессиональной компетентности претерпела изменения в 1998 г.

В ее новом варианте было предложено учитывать влияние на профессиональную деятельность таких факторов, как масштаб организации и окружающая среда. Также в новой концепции было выделен тот факт, что личность и мотивация также могут оказывать влияние на профессиональную компетентность, помогая или препятствуя.

Заметим, что в конце 1990-х гг. в Великобритании понятие «компетенция» стало рассматриваться шире, в него теперь были включены, кроме функциональных компетенций, зависящих от специфики деятельности, базисные знания и личностные характеристики.

Во Франции интерес к компетентностному подходу возник в 1980-х гг., а в 1990-х гг. достиг пика популярности. Эволюционный путь компетентностным подходом был пройден в 4 этапа:

1. Возникновение самой идеи компетентностного подхода в организациях.
2. Создание инструментов для практического его применения в области управления человеческими ресурсами.
3. Формирование концепции подхода и представления о компетенциях.
4. Возникновение критических подходов к выделению и совершенствованию компетенций.

В 1984 г. появились новые модели компетенции. Созданные в тот период новые способы управления организацией на основе компетенций предполагали применение компетентностного подхода в рамках обеспечения прав человека на получение профессионального образования. К тому же на управление влияют и коллективные соглашения. Начиная с 1993 г. на государственном уровне стала активно поддерживаться разработка подходов, использующих компетенции, изменилось отношение к компетентностному подходу со стороны Национального бюро по трудоустройству ANPE (L'Agence nationale pour l'emploi).

Организации вместо измерения квалификации стали использовать более гибкую для управления систему индивидуальной оценки компетенций. Были разработаны инструменты измерения компетенций. Все более компетенции применяются именно в управлении персоналом. Французский компетентностный подход вообрал в себя все разработанные ранее подходы и стороны применения компетенций в управлении. Данный подход базируется на трех основных положениях: знания, опыт и поведенческие характеристики.

В Германии в системе образования 1980-х гг. вводится понятие «ключевые квалификации». В это понятие вкладываются индивидуальные компетенции, такие как гибкость, способность к сотрудничеству, этичность, моральная устойчивость. Заметим, что ранее в немецкой системе профессионального обучения и образования основное внимание уделялось знаниям, а не результатом обучения и компетенциям. Компетентностный подход в немецкую систему профессионального образования был внедрен в 1996 г. В учебных планах профессионального обучения стала указываться стандартная типология не только профессионально-технических компетенций, но и личностные и социальные компетенции. Компетенции профессиональной деятельности включали в себя способность выполнять задачи, решать профессиональные задачи и готовность оценивать результаты в зависимости от поставленных целей. Через личностные компетенции описаны способность понимать, анализировать и давать оценку возможным направлениям развития работника. Кроме того, в них отражены требования и ограничения личной, трудовой и общественной жизни, а также представлены такие личностные свойства, как надежность, уверенность в себе, независимость, ответственность. К социальным компетенциям отнесены способность взаи-

модействовать с другими честными способами, готовность и способность создавать и поддерживать отношения, определять выгоду и угрозы во взаимоотношениях.

Компетентностный подход Австрии, так же как и немецкий, описывает ключевые квалификации через «функциональные и профессиональные квалификации, включающие непредметные специфические способности и способности структуры личности» [17]. При этом выделены три основных вида: когнитивные, социальные и личностные компетенции.

Резюмируя сказанное, можно подчеркнуть широко принятый многомерный подход к компетенциям, а также вклад, который внесли в развитие компетентностного подхода различные международные школы.

Переходя к механизмам управления компетенциями необходимо отметить работы Р.М. Нижегородцева [14] и О.Л. Носова [8]. О.Л. Носов с позиции инструментального подхода определяет механизм управления компетенциями как систему инструментов и действий, направленных на достижение и поддержание требуемого уровня компетенций [8].

### **Теоретико-методологические основы исследования**

Актуальность и необходимость применения компетентностного подхода в управлении человеческими ресурсами в бизнесе, профессионально-техническом образовании и обучении обеспечивают такие факторы, как:

- возрастающая скорость технологических инноваций в продуктах и процессах, что увеличивает важность адапционного и производственного обучения, предъявляет особые требования к профессиональным и личностным качествам работников [7, с. 7];
- глобальное обновление традиционной системы образования, связанное

с подписанием в 1999 г. Болонской декларация о добровольном процессе создания Европейского пространства высшего образования, к которому на текущий момент присоединились 47 стран включая Российскую Федерацию [20, с. 13];

- высокая турбулентность и изменчивость внешней среды бизнеса, что приводит к повышению степени риска и требует быстрого приспособления к возникающим переменам [7, с. 34].
- использование методологии компетентностного подхода при разработке Европейской стратегии занятости (European Employment Strategy)<sup>8</sup>, а также в формирующейся в Российской Федерации Национальной системе профессиональных квалификаций [2].

По оценке Р.М. Нижегородцева, важным вопросом в развитии методологии компетентностного подхода является разработка инструментария управления компетенциями экономических субъектов, содержание которого должно быть обусловлено высокой скоростью устаревания знаний, различиями в скорости создания и диффузии знаний в отдельных областях, разной направленностью интересов заинтересованных сторон, сложностью оценки востребованности различного вида знаний в долгосрочной перспективе, латентностью знаний и компетенций, неэффективными системами мотивации, неопределенностью и ограниченностью информации [14, с. 4–10]. С точки зрения методологии управления, под инструментарием управления понимаются механизмы управления [17, с. 93].

Анализ включает раскрытие содержания направлений и механизмов Регионального

<sup>8</sup> European employment strategy [Электронный ресурс]. URL: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=101>.

стандарта с использованием категориального аппарата управления компетенциями. Последующий синтез механизмов управления компетенциями осуществляется по задачам (функциям) управления, реализуемым в региональной кадровой политике.

В теории кадровой политики выделяют механизмы формирования кадровой политики и механизмы реализации кадровой политики [10, с. 23]. По критерию субъекта управления применительно к управлению компетенциями на региональном уровне целесообразно выделять:

- механизмы государственного управления;
- механизмы государственно-частного управления (управления проектами государственно-частного партнерства);
- механизмы саморегулирования.

Механизмы государственного управления компетенциями основываются на полномочиях органов государственной власти субъектов Федерации в сферах образования, занятости, реализации региональной экономической и промышленной политики и включают:

- программно-целевое управление (обязательный раздел кадрового обеспечения);
- проектное управление;
- формирование государственного задания (контрольных цифр приема в образовательные организации);
- механизм эффективного контракта;
- механизм рейтинга;
- механизм государственного контроля и др.

Государственно-частное партнерство (ГЧП) понимается как «совокупность форм средне- и долгосрочного взаимодействия государства и бизнеса для решения общественно значимых задач на взаимовыгодных условиях» [3, с. 6], что превосходит по объему понятие ГЧП в Федеральном законе

от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». К числу механизмов государственно-частного управления компетенциями относятся:

- механизм дуального образования;
- механизм чемпионатов WorldSkills и JuniorSkills;
- механизм управления профессиональной ориентацией и др.

Особенностью формируемой системы управления компетенциями на государственном и региональном уровнях является закрепление в федеральном законодательстве, помимо полномочий органов государственной власти, прав и функций объединений работодателей и их структур<sup>9</sup>. Реализация прав объединений работодателей позволяет рекомендовать механизмы саморегулирования как инструменты управления компетенциями на региональном уровне:

- механизмы координации в т. ч. в общественных (саморегулируемых) организациях;
- механизмы социального партнерства, в т. ч. отраслевые и территориальные трехсторонние соглашения;
- механизм профессионально-общественной аккредитации;
- механизм независимой оценки квалификаций и др.

Эффективность использования указанных механизмов управления компетенциями подтверждается результатами социологического опроса, проведенного в феврале 2016 г. Региональным объединением рабо-

<sup>9</sup> Указ Президента Российской Федерации от 16.04.2014 № 249 «Положение о Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям»; Федеральный закон № 238-ФЗ от 3 июля 2016 г. «О независимой оценке квалификации».

тодателей «Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей» (далее – СОСПП) (табл. 1).

В ходе опроса методом формализованного анкетирования были опрошены представители 120 предприятий и организаций Свердловской области, представляющих ключевых 18 отраслей экономики и являющихся членами Свердловского областного союза промышленников и предпринимателей.

Социологический опрос показал высокую оценку эффективности продвижение лучшего опыта партнерства промышленных предприятий и образовательных учреждений по практико-ориентированному

дуальному образованию. Эффективность использования данного механизма подтвердили 42,5 % опрошенных.

Эффективность механизмов применения профессиональных стандартов и программ внутренней трудовой мобильности отметили 32 % опрошенных. Механизм стимулирования вложений промышленных предприятий в образовательные проекты отметили 27 % опрошенных, а механизм участия предприятий в реализации проектов по профориентации школьников – 24 %.

Эффективность механизма участия промышленных предприятий в Президентской программе повышения квалификации ин-

Таблица 1

Эффективные механизмы управления компетенциями в целях повышения доступности трудовых ресурсов необходимой квалификации по оценке членов СОСПП<sup>10</sup>

Место в рейтинге	Варианты ответа	Кол-во	Доля
1	Продвижение лучшего опыта партнерства промышленных предприятий и образовательных учреждений по практико-ориентированному дуальному образованию	51	42,5
2–3	Создание и обязательное применение профессиональных стандартов	38	31,7
2–3	Программы внутренней трудовой мобильности	38	31,7
4	Стимулирование вложений промышленных предприятий в образовательные проекты	32	26,7
5	Участие предприятий в реализации проектов по профориентации школьников	29	24,2
6	Участие промышленных предприятий в Президентской программе повышения квалификации инженерных кадров	21	17,5
7	Участие в конкурсах профессионального мастерства («Славим человека труда!», WorldSkills)	18	15,0
8	Создание предприятиями собственных образовательных организаций	16	13,3
9	Развитие системы независимой оценки профессиональных квалификаций	13	10,8
10	Трудовая миграция из стран СНГ	9	7,5
	Итого	265	220,8

<sup>10</sup> Отчет о деятельности Свердловского областного Союза промышленников и предпринимателей в 2015 году. Екатеринбург: СОСПП, 2016. 64 с.

женерных кадров отметили 15 %, а участия в конкурсах профессионального мастерства «Славим человека труда!» и WorldSkills – 13 %. Такой механизм повышения качества персонала, как независимая оценка квалификаций, еще не принятый на момент опроса в качестве обязательного инструмента на законодательном уровне, получил невысокую оценку – всего 11 %. Механизм трудовой миграции из стран СНГ получил наименьшую оценку эффективности от 7 % респондентов.

### Результаты исследования

Анализ критериев отбора регионов для вхождения в число пилотных площадок внедрения Регионального стандарта показывает учет наличия в регионе положительного опыта использования механизмов управления компетенциями в кадровом обеспечении

промышленности. Среди 21 пилотного региона оказались субъекты Федерации, имеющие практику использования наибольшего числа механизмов управления компетенциями (табл. 2). Таким образом, изначальная ориентация авторов Регионального стандарта на учет наличия механизмов управления компетенциями в регионе дает дополнительное подтверждение возможности применения категориального аппарата управления компетенциями к анализу положений Регионального стандарта.

Положения Регионального стандарта сгруппированы по трем направлениям. Первое направление включает создание организационных условий кадрового обеспечения промышленности (экономики) субъекта Российской Федерации, в том числе определение субъектов управления и соответствующей стратегической и нормативно-правовой базы.

Таблица 2

Наличие опыта использования механизмов управления компетенциями, учитывавшегося при отборе пилотных регионов

№ п/п	Регионы	Самоорганизация бизнеса при реализации проектов	Региональный чемпионат World Skills	Региональный чемпионат Junior Skills	Реализация механизмов программно-целевого управления в промышленности	ГЧП при создании технопарков Кванториум	Итого
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Красноярский край	1	1	1	1	1	6
2	Новосибирская область	1	1	1	0	1	5
3	Республика Татарстан	1	1	1	1	0	5
4	Ульяновская область	1	1	1	0	1	5
5	Хабаровский край	1	1	1	1	1	5

*Примечание:* Составлено по данным АНО «АСИ».

Кокovichin A. Ю.

Продолжение табл. 2

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Пермский край	0	1	1	1	0	4
7	Нижегородская область	1	1	0	1	0	4
8	Свердловская область	1	1	0	1	0	4
9	Волгоградская область	0	1	0	1	0	3
10	Московская область	0	0	1	0	1	3
11	Ярославская область	0	0	1	1	0	3
12	Челябинская область	0	1	1	1	0	3
13	Самарская область	0	0	1	1	0	3
14	Тамбовская область	0	1	1	0	0	3
15	Москва	0	1	1	0	1	3
16	Владимирская область	1	0	1	0	0	3
17	Тульская область	1	1	0	1	0	3
18	Белгородская область	0	1	0	1	0	3
19	Липецкая область	0	0	1	1	0	2
20	Мурманская область	0	0	1	1	0	2
21	Республика Мордовия	0	1	0	1	0	2
22	Рязанская область	0	0	1	1	0	2
23	Санкт-Петербург	0	0	1	1	0	2
24	Томская область	0	1	0	1	0	2
25	Ханты-Мансийский АО	0	1	1	0	0	2
26	Республика Саха (Якутия)	0	1	1	0	0	2
27	Калужская область	0	0	0	1	0	2
28	Приморский край	1	0	0	1	0	2

*Механизмы управления компетенциями в кадровом обеспечении промышленного развития региона*

Окончание табл.2

1	2	3	4	5	6	7	8
29	Республика Башкортостан	1	0	0	0	1	2
30	Алтайский край	0	0	0	0	1	1
31	Вологодская область	0	0	1	0	0	1
32	Иркутская область	0	1	0	0	0	1
33	Калининградская область	0	0	1	0	0	1
34	Кемеровская область	0	0	1	0	0	1
35	Краснодарский край	0	0	1	0	0	1
36	Курганская область	0	0	1	0	0	1
37	Пензенская область	0	0	1	0	0	1
38	Республика Бурятия	0	1	0	0	0	1
39	Республика Удмуртия	0	0	0	1	0	1
40	Республика Чувашия	0	0	0	0	1	1
41	Ростовская область	0	0	0	1	0	1
42	Сахалинская область	0	1	0	0	0	1
43	Смоленская область	0	1	0	0	0	1
44	Ставропольский край	0	0	1	0	0	1
45	Тюменская область	0	0	1	0	0	1
46	Амурская область	1	0	0	0	0	1
47	Воронежская область	1	0	0	0	0	1
	Всего (%)	13 (15 %)	22 (26 %)	27 (32 %)	22 (26 %)	9 (10 %)	x

Второе направление содержит перечисление основных и постоянно реализуемых процессов кадрового обеспечения субъекта Российской Федерации. Третье направление включает требования к поддерживающей инфраструктуре, в том числе к информационным системам, оборудованию и т. д.

Перечисленные авторами Регионального стандарта организационные условия кадрового обеспечения промышленности содержат отдельные механизмы разработки кадровой политики, в том числе механизм согласования стратегии регионального развития субъекта Российской Федерации и региональной стратегии кадрового обеспечения. Отмечается, что цели и задачи кадрового обеспечения должны быть основаны на стратегическом видении развития экономики региона, взаимосвязаны с приоритетами технологического развития на федеральном, региональном, муниципальном и отраслевом уровнях (стратегии развития отдельных отраслей экономики)<sup>11</sup>.

В действующей Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации до 2020 г. первым приоритетом развития определено развитие человеческого потенциала, а целью такого развития – повышение конкурентоспособности человеческого капитала<sup>12</sup>. В терминологии менеджмента указанная цель определяется как повышение конкурентоспособности человеческих ресурсов.

Человеческие ресурсы в широком смысле – совокупность людей – носителей фи-

зического, интеллектуального, творческого, психологического потенциала, компетенций, опыта, навыков, мотивов и целей. В свою очередь конкурентоспособность человеческих ресурсов понимается нами как такой набор качеств, который определяет преимущества их носителя в системе трудовых отношений по сравнению с другими их участниками. Качества, которые данный набор образуют и по различным критериям оказываются предпочтительнее, чем у других их носителей (конкурентов), представляют собой конкурентные преимущества.

Основу конкурентоспособности составляют характеристики индивидуальных человеческих ресурсов – структура и качество человеческого капитала [7, с. 260], такие как:

- физические способности, здоровье, внешние данные (биофизический капитал);
- интеллектуальные – умственные, творческие способности, знания и умения, профессиональный опыт (интеллектуальный капитал);
- психологические качества, моральные и нравственные установки, ценности, стереотипы мышления, взгляды на жизнь, личные мотивации (морально-психологический капитал);
- происхождение, связи, фамилия, статус, принадлежность к сообществам (социальный капитал);
- коммуникативные способности, (коммуникативный капитал) [8, с. 164].

Все перечисленные элементы человеческого капитала становятся объектами управления и развития в рамках компетентного подхода. Таким образом, принятие в качестве цели региональной кадровой политики повышение конкурентоспособности человеческих ресурсов обеспечивает возможность формирования единой системы управления компетенциями человеческих ресурсов региона.

<sup>11</sup> Региональный стандарт кадрового обеспечения промышленного роста [Электронный ресурс]. URL: [https://asi.ru/upload\\_docs/staffing/Standart\\_KPR\\_upd.pdf](https://asi.ru/upload_docs/staffing/Standart_KPR_upd.pdf).

<sup>12</sup> Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утверждена Распоряжение Правительства Российской Федерации от 17.11.2008 года № 1662-р. URL: [http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicplanning/concept/doc20081117\\_01](http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicplanning/concept/doc20081117_01).

Региональный стандарт задает структуру региональной стратегии кадрового обеспечения промышленности (экономики) региона, включающую:

- Характеристику текущего состояния системы подготовки кадров в регионе (проблемы и вызовы) и актуальную потребность в кадрах (перечень перспективных профессий в среднесрочной и долгосрочной перспективе).
- Приоритеты, цели и задачи кадрового обеспечения в целом и по отдельным направлениям подготовки кадров:
  - развитие общего образования;
  - развитие дополнительного образования;
  - развитие профессионального и высшего образования.
- Требования к инструментам реализации стратегии (прогнозирование кадров, профориентация, система оценки качества и другим).
- Состав проектов и мероприятий по реализации стратегии.
- Ресурсное обеспечение реализации стратегии (материально-техническая база обеспечения образовательного процесса, требуемые объемы и источники финансирования программы по годам).
- Требования к механизмам реализации стратегии (заинтересованные лица и механизмы их взаимодействия в процессе внедрения стратегии и мониторинга ее исполнения).
- Целевые показатели реализации стратегии (ключевые показатели эффективности исполнения стратегии по годам)<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Региональный стандарт кадрового обеспечения промышленного роста [Электронный ресурс]. URL: [https://asi.ru/upload\\_docs/staffing/Standart\\_KPR\\_upd.pdf](https://asi.ru/upload_docs/staffing/Standart_KPR_upd.pdf).

При сохранении приведенной структуры в принятых субъектами Федерации нормативных правовых документах стратегия кадрового обеспечения промышленности (экономики) региона сужается до стратегии развития образования. Приведенные в качестве примера лучшие региональные практики подтверждают данный вывод: «Целевая программа развития профессионального образования Республики Татарстан на 2014–2020 годы. Стратегия развития дошкольного, общего и дополнительного образования Белгородской области на 2013–2020 гг. Стратегия развития образования Ханты-Мансийского автономного округа – Югры до 2020 года»<sup>14</sup>.

Таким образом, за рамками стратегии кадрового обеспечения промышленности (экономики) региона оказываются такие механизмы управления компетенциями, как:

- рекрутинг кадров необходимой квалификации из других регионов Российской Федерации;
- рекрутинг кадров необходимой квалификации из зарубежных стран.

Как свидетельствуют данные ведущих рекрутинговых агентств России, механизмы импорта компетенций и межрегиональной мобильности выступают одними из основных инструментов кадрового обеспечения зарубежных инвестиционных проектов и создания производства с новыми для региона промышленными компетенциями [4, с. 63].

Механизм координации при разработке и реализации стратегии кадрового обеспечения промышленности (экономики) региона Региональный стандарт предлагает сформировать в рамках деятельности соответствующих совещательных органов, создаваемых при главах исполнительной власти субъектов Федерации.

В Региональном стандарте представлено 7 механизмов реализации стратегии

<sup>14</sup> Там же. С. 16

кадрового обеспечения промышленности (экономики) региона. С позиции компетентного подхода по итогам исследования предлагается использование механизмов управления компетенции как составных элементов механизмов реализации Регионального стандарта (табл. 3).

По данным А.С. Перевертайло – руководителя отдела разработок систем обеспечения качества профессионального образования Национального фонда подготовки кадров – к 2015 г. 45 субъектов Российской Федерации осуществляли прогнозирование

кадровых потребностей региональной экономики. 32 из них использовали автоматизированные системы прогнозирования, 13 – не автоматизированные собственные методики прогнозирования кадровых потребностей<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Перевертайло А. С. Практика прогнозирования кадровых потребностей региональной экономики : Материалы семинара «Эффективные методы прогнозирования кадровых потребностей рынка труда для формирования регионального заказа на подготовку кадров». Самара, 2015 // Научно-методический центр системы профессиональных квалификаций ФГБУ «НИИ ТСС» Минтруда России. URL: <http://vet-bc.ru/node/364>

Таблица 3

Механизмы управления компетенциями в реализации стратегии кадрового обеспечения промышленного роста в регионе

№ п/п	Механизмы реализации стратегии кадрового обеспечения промышленности региона	Механизмы управления компетенциями
1	2	3
1.	Прогнозирование потребностей регионального рынка труда	Механизм государственного управления – прогнозирование востребованных компетенций в рамках кластерных инициатив и перспективных инвестиционных проектов. Механизм государственно-частного управления – прогнозирование востребованных компетенций в рамках дуальной модели образования. Механизм саморегулирования – прогнозирование востребованных компетенций в региональных центрах национальной системы профессиональных квалификаций
2.	Формирование государственного заказа на подготовку кадров	Механизмы государственного управления: - механизм согласования и установления государственного задания подведомственным образовательным организациям; - конкурсный механизм установления государственного задания по избыточным на рынке труда профессиям; - механизм целевой подготовки; - механизм государственного заказа образовательным организациям, не являющимся подведомственными региональным органам исполнительной власти; - механизм корректировки государственного задания; - механизм сетевого взаимодействия при подготовке кадров. Механизм государственно-частного управления: согласование государственного задания в рамках системы дуального образования

*Механизмы управления компетенциями в кадровом обеспечении промышленного развития региона*

Продолжение табл. 3

1	2	3
3.	Формирование системы профессиональной навигации учащихся общеобразовательных организаций	Механизмы государственно-частного управления: - ГЧП в дополнительном образовании детей по направлениям ключевых компетенций региона; - ГЧП при организации региональных чемпионатов JuniorSkills; - ГЧП соглашения общеобразовательных образовательных учреждений с ведущими работодателями о профориентационных мероприятиях
4.	Внедрение практико-ориентированной (дуальной) модели подготовки и дополнительного профессионального образования	Механизм государственно-частного управления в рамках дуального образования
5.	Организация взаимодействия работодатель – образовательная организация высшего образования	Механизмы государственно-частного управления: - механизм формирования базовых кафедр; - механизм ГЧП при подготовке инженерных кадров в рамках Президентской программы; - механизм сетевого взаимодействия при подготовке кадров. Механизм саморегулирования – механизм профессионально-общественной аккредитации образовательных программ
6.	Организация подготовки и дополнительного профессионального образования педагогических кадров	Механизм государственного управления: - механизм согласования и установления государственного задания подведомственным образовательным организациям; - механизм государственного заказа организациям промышленности на проведения производственных стажировок. Механизмы государственно-частного управления – механизм формирования базовых кафедр
7.	Оценка качества подготовки кадров	Механизм государственно-частного управления – чемпионаты WorldSkills Russia. Механизм саморегулирования – механизм независимой оценки квалификаций
8.	Оценка результатов трудоустройства выпускников	Механизм государственного управления – оценки по данным государственной и ведомственной статистики

Проведенный нами анализ методологических подходов, используемых в прогнозировании потребностей региональных экономик в кадрах, показывает, что результатами прогнозирования выступают количественные данные о потребностях в кадрах по укрупненным видам деятельности, по укрупненным направлениям и направлениям подготовки, по специальностям и

профессиям среднего профессионального образования (СПО) [6, с. 72]. Вместе с тем прогноз превращается в инструмент качественного изменения системы образования, если результаты прогнозирования дополняются данными о востребованных компетенциях. Опыт ряда регионов, в том числе Свердловской области, показывает, что такой прогноз возможен при плани-

ровании кадровых потребностей в рамках кластерных инициатив и инвестиционных проектов [6, с. 85]. Кроме того, успешный опыт планирования компетенций обеспечивается в рамках дуальной системы образования, в том числе на основе разработки корпоративных профессиональных стандартов [6, с. 80]. Дополнительные возможности возникают в связи с формированием Национальной системы профессиональных квалификаций [5, с. 126]. Создаваемые по инициативе работодателей региональные методические центры развития профессиональных квалификаций и центры независимой оценки квалификации на основе профессиональных стандартов имеют возможность аккумулирования необходимой для прогноза востребованных компетенций информацию.

В соответствии с Региональным стандартом прогноз потребности в кадрах должен стать основой для формирования государственного заказа на подготовку кадров с приоритетом ведущих и перспективных отраслей экономики, а также с учетом кластерного подхода при определении профилизации организаций среднего профессионального образования и высшего образования.

Стандартом определяется, что при формировании государственного заказа на подготовку кадров должны быть предусмотрены механизмы балансировки (обеспечения соответствия) текущей и перспективной потребности предприятий и экономики субъекта, контрольных цифр приема по соответствующим образовательным программам образовательных организаций. Кроме того, при формировании заказа на подготовку кадров необходимо предусматривать возможность резерва подготовки специалистов (до 30 % дополнительных мест к заказу), что должно фиксироваться в договоре о сетевом взаимодействии (отбор на вакантные рабочие места по конкурсу).

Государственный заказ на подготовку кадров должен быть доведен до образовательных организаций, реализующих образовательные программы среднего профессионального образования. Процесс обучения студентов и их трудоустройство должно отслеживаться, при необходимости должно происходить перераспределение выпускников и рабочих мест в зависимости от складывающихся условий (изменений потребностей в кадрах у работодателей, наличие не закончивших обучение в срок или отчисленных студентов). Таким образом, региональный стандарт предусматривает формирование механизмов корректировки государственного задания подведомственным образовательным организациям (табл. 3.).

Региональный стандарт предусматривает создание профессиональной навигации учащихся общеобразовательных организаций через современные инструменты профессиональной ориентации и выстраивание системы дополнительного образования детей. Осуществляется за счет проведения мероприятий и обеспечения актуальной информацией детей о востребованных и перспективных профессиях, возможности практического обучения навыкам и компетенциям данных профессий на современной материально-технической базе и возможности закрепления и демонстрации полученных знаний и навыков в рамках региональных и национальных соревнований (олимпиады по технологиям, чемпионаты профессионального мастерства).

Механизмы профессиональной ориентации, которые могут использоваться профессиональной навигацией учащихся, – это проведение региональных или участие в федеральных чемпионатах и олимпиадах по технологиям (Олимпиада НТИ, чемпионаты профессионального мастерства JuniorSkills); участие преподавателей образовательных организаций среднего профессионального образования в проведении

урока «Технология» в общеобразовательных организациях; создание и поддержка инновационной инфраструктуры и материально-технической базы дополнительного образования детей, в частности региональных ресурсных центров, центров коллективного пользования для детей, центров молодежного инновационного творчества.

Важнейшим механизмом реализации стратегии кадрового обеспечения промышленности региона региональный стандарт видит внедрение практико-ориентированной (дуальной) модели образования. Внедрение этой модели предусматривает участие работодателей в разработке образовательных программ и требований к профессиональным и личным (в том числе общекультурным и общепрофессиональным) компетенциям студентов. Практическая часть обучения проходит на рабочем месте на производстве и предусматривает закрепление работодателями наставников за обучающимися, что требует разработки корпоративных механизмов стимулирования наставничества.

Необходимо отметить, что Министерством образования и науки Российской Федерации в Методических рекомендациях по реализации дуальной модели подготовки высококвалифицированных рабочих кадров дуальное образование дуальное образование определяется как «инфраструктурная региональная модель, обеспечивающая взаимодействие систем: прогнозирования потребностей в кадрах, профессионального самоопределения, профессионального образования, оценки профессиональной квалификации, подготовки и повышения квалификации педагогических кадров, включая наставников на производстве»<sup>16</sup>. Регулиро-

вание взаимоотношения сторон в такой модели возможно за счет гибкой консенсусной (коллегиальной) системы управления.

Отдельным направлением реализации стратегии кадрового обеспечения промышленности региона в региональном стандарте определено внедрение эффективных механизмов повышения качества инженерного образования и выстраивания эффективного взаимодействия работодатель – образовательная организация высшего образования по соответствующим специальностям. В числе возможных механизмов реализации в рамках этого направления создание базовых кафедр инженерных вузов, предусматривающее участие работодателей в разработке образовательных программ, в учебных практиках и дипломных проектах студентов, договоренность о материально-техническом обеспечении учебного процесса. Кроме того, возможно включение в наблюдательные советы инженерных вузов представителей якорных высокотехнологичных работодателей, профильных профессиональных образовательных организаций, а также реализация сетевых образовательных программ с профессиональных образовательных организаций, предприятий, технопарков и иных элементов инновационной инфраструктуры субъекта Российской Федерации.

Важной задачей является реализация механизмов подготовки и дополнительного профессионального образования педагогических кадров, включая мастеров производственного обучения и наставников на производстве.

Механизмы подготовки и дополнительного профессионального образования педагогических кадров должны предусматривать:

- Программы повышения квалификации педагогических кадров (работники ВО, СПО и преподавателей урока «Технология») в соответствии с современными образовательными технологиями.

<sup>16</sup> Методические рекомендации по реализации дуальной модели подготовки высококвалифицированных рабочих кадров. URL: [https://минобрнауки.рф/департаменты/383/файл/6898/Methodicheskie\\_rekomendreko.pdf/](https://минобрнауки.рф/департаменты/383/файл/6898/Methodicheskie_rekomendreko.pdf/)

- Обучение наставников и мастеров производственного обучения профессиональных образовательных организаций:
  - подготовка мастеров производственного обучения, преподавателей СПО, ВО и учителей уроков «Технология» на площадках работодателей (производственная стажировка);
  - подготовка наставников на площадках профессиональных образовательных организаций (педагогическая стажировка).

Мастера производственного обучения и наставники от предприятий должны владеть соответствующей методикой оценивания и могут быть сертифицированы Союзом «Ворлдскиллс Россия» по стандартам по профессиям, по которым проводятся региональные чемпионаты «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia) в субъекте Российской Федерации.

Оценка качества подготовки кадров в субъекте Российской Федерации должна осуществляться на основе независимых и прозрачных механизмов оценки. При реализации независимой оценки качества подготовки кадров необходимо учитывать, что подготовка кадров должна осуществляться в соответствии с лучшими зарубежными стандартами и передовыми технологиями.

Механизмами независимой оценки качества подготовки кадров могут выступать:

- Для студентов СПО и ВО:
  - проведение производственного экзамена с участием работодателя;
  - государственная итоговая аттестация по образовательным программам СПО в формате демонстрационного экзамена по стандартам WorldSkills;

- участие студентов образовательных организаций СПО и ВО в системе чемпионатов «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia) на региональном уровне, уровне федерального округа и национальном уровне.

- Для молодых специалистов:
  - специализированные структуры по организации и проведению оценки качества подготовки кадров в субъекте Российской Федерации;
  - корпоративные (отраслевые) чемпионаты по стандартам WorldSkills (для молодых рабочих и учащихся образовательных организаций в рамках действующих производств в возрасте от 17 до 28 лет);
  - WorldSkills Hi-Tech – чемпионат сквозных рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности по методике WorldSkills (для молодых специалистов в возрасте 18–28 лет).

В субъекте Российской Федерации должен осуществляться мониторинг трудоустройства выпускников образовательных организаций и отслеживание их карьерного трека. На основе мониторинга трудоустройства выпускников, их движения по профессиональной и карьерной лестнице проводится оценка эффективности системы подготовки кадров (на основе сопоставления спроса и предложения, фактической структуры и требований регионального рынка труда) и определение направлений ее совершенствования.

Мониторинг трудоустройства выпускников осуществляется образовательными организациями при участии координатора, отвечающего за межведомственное взаимодействие в сфере подготовки кадров, за

счет формирования и ведения банка данных выпускников (путем заполнения анкет, составления резюме, создания и периодического обновления электронной базы данных).

В качестве дополнительного механизма мониторинга трудоустройства может реализовываться отслеживание результатов участия студентов и молодых специалистов в системе чемпионатов «Молодые профессионалы» (WorldSkills Rissia), данные по которым формируются в системе поддержки чемпионатов WorldSkills – Competition Information System (CIS).

Целесообразно отслеживать результаты участия в:

- чемпионатах JuniorSkills (для школьников: детей в возрасте 10–17 лет);
- чемпионатах «Молодые профессионалы» (WorldSkills Russia) (для студентов профессиональных образовательных организаций и образовательных организаций высшего образования в возрасте 16–22 лет);
- чемпионатах WorldSkills Hi-Tech (для молодых рабочих в возрасте 18–28 лет).

### **Заключение**

Исследование показало возможность и целесообразность использования механизмов управления компетенциями при внедрении Регионального стандарта кадрового обеспечения промышленного роста. Вместе с тем достижение поставленных в Региональном стандарте целей требует включение в него инструментов Национальной системы профессиональных квалификаций, таких как механизмы независимой оценки квалификаций и профессионально-общественной аккредитации образовательных программ, а также инструментов обеспечения мобильности человеческих ресурсов, в том числе межрегиональной и международной.

Учет данных предложений при разработке и реализации региональных стратегий кадрового обеспечения промышленного роста придаст системный характер кадровой политике регионов.

Существенные теоретические и практические результаты дальнейших исследований в области управления компетенциями на региональном уровне могут быть получены при моделировании отдельных механизмов управления компетенциями, разработке методов прогнозирования и оценки компетенций, дизайна институтов управления компетенциями.

### **Список использованных источников**

1. Белова О.Л. Квалификационная характеристика и модель компетенций: Можно ли ставить знак равенства? // Кадровик. Кадровое делопроизводство. 2010. № 1. С. 10–15.
2. Зайцева Н.А. Ушанов Ю.В. Национальная система профессиональных квалификаций: организационно-методические основы создания. М. : РУСАЙНС, 2016. 184 с.
3. Йёскомб Э.Р. Государственно-частное партнерство: Основные принципы финансирования. М.: Альпина Паблишер, 2015. 457 с.
4. Коковихин А.Ю., Гладкова Т.В. Кадровое обеспечение инвестиционных проектов с международным участием // Мировая экономика, международный бизнес и Россия в новых геополитических условиях : сб. науч. тр. Международный. науч.-практ. конф. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2015. С. 59–64.
5. Коковихин А.Ю., Кансафарова Т.А., Борисов И.А. Применение теории

- контрактов к анализу института сертификации компетенций и квалификаций работника // Известия УрГЭУ. 2015. № 2. С. 119–126.
6. Коковихин А.Ю. Прогнозирование кадровых потребностей региональной экономики: монография. Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2015. 86 с.
  7. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом : Монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. 156 с.
  8. Майбуров И.А. Экономическое обоснование накопления человеческого капитала // Общество и экономика. 2006. № 7–8. С. 245–263.
  9. Новиков Д.А. Методология управления. М.: Либроком, 2011. 128 с.
  10. Носов А.Л. Формирование эффективного механизма управления компетенциями // Концепт. 2015. № 5 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekoncept.ru/2015/15129.htm>.
  11. Новиков Д.А. Методология управления. М.: Либроком, 2011. 128 с.
  12. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2014. 444 с.
  13. Роик В.Д. Социальная модель государства: опыт стран Европы и выбор современной России // Государственная власть и местное самоуправление. 2006. № 10. С. 27–38.
  14. Управление компетенциями: структура, институты, механизмы: монография / под ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. М.: ИНФРА-М, 2016. 206 с.
  15. Янченко Е.В. Конкурентоспособность человеческих ресурсов в системе трудовых отношений современного общества // Вестник Томского государственного университета. 2011. № 343. С. 163–169.
  16. Cheetham G., Chivers Dg. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches // Journal of European Industrial Training. 1998. Vol. 22, No 7. P. 267–276.
  17. Competency-based human resources management: the lifelong learning perspective. Warsaw: Instytut Badań Edukacyjnych, 2014.
  18. Deist F.D., Winterton J. What Is Competence? // Human Resource Development International. 2005. Vol. 8, No 1. P. 27–46.
  19. Ennis M.R. Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA). Washington, DC: U.S. Department of Labor, 2008. P. 1–25.
  20. Klett F. The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach // Knowledge Management & E-Learning: An International Journal. 2010. Vol. 2, No 3. P. 278–292.
  21. McClelland D. Identifying competencies with behavioural-event interviews // Psychological Science. 1998. Vol. 9, No 5. P. 331–339.
  22. Spencer L.M., McClelland D.C., Kelner S. Competency Assessment Methods: History and State of the Art. Boston, MA: Hay/McBer, 1997.
  23. The development of national qualifications frameworks in Europe. The European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010.
  24. White R. Motivation reconsidered: the concept of competence // Psychological Review. 1959. Vol. 66. P. 279–333.

**Kokovikhin A.Y.***Ural State University of Economics,  
Ekaterinburg, Russia*

## **THE MECHANISMS OF COMPETENCY-BASED MANAGEMENT IN REGIONAL HUMAN RESOURCE POLICIES FOR INDUSTRIAL GROWTH**

**Abstract.** This article aims to analyze the «Regional Model of Human Resource Policies for Industrial Growth», designed by the National Agency of Strategic Initiatives, and to propose mechanisms of competency-based management for the Model implementation. Changes in the structure of business processes and an increase in productivity in 1970–80 were the main causes of competency-based management development. There are different approaches in the theory and practice of competency-based management: behavioral approach in the United States of America; functional approach in the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland; and integrative approach in France, Germany and Austria. This paper employs the following methodological approach: to use competency-based management concepts for analysis of the «Regional Model of Human Resource Policies for Industrial Growth». Data for the ranking of the mechanisms of competency-based management are harvested from surveys of employers in Sverdlovsk region (2016) and reports of the National Agency of Strategic Initiatives. The paper shows that using the mechanisms of competency-based management are the best way to implement the Regional Model of Human Resource Policies for Industrial Growth. According to competency-based management concepts, the mechanisms of the National Qualifications Frameworks such as certification of professional qualifications and professional public expertise of educational programs need to be used in the Regional Human Resource Policies for Industrial Growth. Mechanisms of human resource mobility such as cross-regional and cross-national recruitment of personnel are the instruments of the Human Resource Policies for Industrial Growth, too. The results of the research are useful for elaborating personnel recruiting systems, systems of competence and qualification, competency-based management and regional human resource policies. Future research can be done into the mechanisms of competency-based management design and developing of competency forecasting methods.

**Key words:** competency based management; governing mechanism; HR-management; human resource policies; national qualifications frameworks; Sverdlovsk region.

### **References**

1. Belova, O.L. (2010). Kvalifikatsionnaia kharakteristika i model' kompetentsii: Mozhno li stavit' znak ravenstva? [Qualification profile and competency model: Are they the same thing?]. *Kadrovik. Kadrovoe deloproizvodstvo* [HR manager. Management of Human Resource Records], No 1, 10–15.
2. Zaitseva, N.A. Ushanov, Iu.V. (2016). Natsional'naiia sistema professional'nykh kvalifikatsii: organizatsionno-metodicheskie osnovy sozdaniia [A national system of professional qualifications: organizational and methodological framework]. Moscow, RUSAINS.

3. Yescombe, E.R. (2007). *Public-Private Partnership. Principles of Policy and Finance*. Oxford, Elsevier.
4. Kokovichin, A.Iu., Gladkova, T.V. (2015). Kadrovoe obespechenie investitsionnykh proektov s mezhdunarodnym uchastiem [Staffing resources for international investment projects]. *Proceedings of international scientific conference "Global Economy, International Business and Russia in New Geopolitical Environment"*. Ekaterinburg, Ural State University of Economics, 59–64.
5. Kokovichin, A.Iu., Kansafarova, T.A., Borisov, I.A. (2015). Primenenie teorii kontraktov k analizu instituta sertifikatsii kompetentsii i kvalifikatsii rabotnika (Application of the Contract Theory to the Analysis of the Institute of Certification of Worker's Competence and Qualification). *Izvestia UrGEU (Journal of the Ural State University of Economics)*, No 2, 119–126.
6. Kokovichin, A.Iu. (2015). *Prognozirovaniye kadrovyykh potrebnostei regional'noi ekonomiki [Forecasting workforce demand in a regional economy]*. Ekaterinburg, Ural State University of Economics.
7. Kibanov, A.Ia., Mitrofanova, E.A., Konovalova, V.G., Chulanova, O.L. (2016). *Kontseptsiiia kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom [A concept of the competency approach to personnel management]*. Moscow, INFRA-M.
8. Maiburov, I.A. (2006). Ekonomicheskoe obosnovaniye nakopleniya chelovecheskogo kapitala [Economic evaluation of human capital formation]. *Obshchestvo i ekonomika (Society and Economics)*, No 7–8, 245–263.
9. Novikov, D.A. (2011). *Metodologiya upravleniya [Methodology of management]*. Moscow, Librokom.
10. Nosov, A.L. (2015). Formirovaniye effektivnogo mekhanizma upravleniya kompetentsiyami (The formation of the effective mechanism of management competencies). *Kontsept (Concept)*, No 5. Available at: <http://ekontsept.ru/2015/15129.htm>.
11. Novikov, D.A. (2011). *Metodologiya upravleniya [Methodology of management]*. Moscow, Librokom.
12. Odegov, Iu.G., Labadzhan, M.G. (2014). *Kadrovaia politika i kadrovoe planirovaniye [Staffing Policy]*. Moscow, Iurait.
13. Roik, V.D. (2006). Sotsial'naya model' gosudarstva: opyt stran Evropy i vybor sovremennoi Rossii [Welfare state: the experience of European countries and the choice of modern Russia]. *Gosudarstvennaya vlast' i mestnoye samoupravleniye (State Power and Local Self-government)*, No 10, 27–38.
14. *Upravleniye kompetentsiyami: struktura, instituty, mekhanizmy [Competency based management: Structure, Institutions, Mechanisms]* (2016). Edited by Nizhegorodtsev, R.M., Reznik, S.D. Moscow, INFRA-M.
15. Ianchenko, E.V. (2011). Konkurentosposobnost' chelovecheskikh resursov v sisteme trudovykh otnoshenii sovremennogo obshchestva [Competitiveness of human resources in the system of labour relations in modern society]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta (Tomsk State University Journal)*, No 343, 163–169.
16. Cheetham, G., Chivers, Dg. (1998). The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence

- which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22, No 7, 267–276.
17. Competency-based human resources management: the lifelong learning perspective (2014). Warsaw, Instytut Badań Edukacyjnych.
  18. Deist, F.D., Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, Vol. 8, No 1, 27–46.
  19. Ennis, M.R. (2008). *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)*. Washington, DC, U.S. Department of Labor, 1–25.
  20. Klett, F. (2010). The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management: A Holistic Approach. *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal*, Vol. 2, No 3, 278–292.
  21. McClelland, D. (1998). Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, Vol. 9, No 5, 331–339.
  22. Spencer, L.M., McClelland, D.C., Kelner, S. (1997). *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. Boston, MA, Hay/McBer.
  23. The development of national qualifications frameworks in Europe (2010). The European Centre for the Development of Vocational Training (Cedefop). Luxembourg, Publications Office of the European Union.
  24. White, R. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, Vol. 66, 279–333.

### Information about the author

**Kokovikhin Alexander Yurievich** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Labour Economics and Human Resources Management, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia (620144, Ekaterinburg, 8 March street, 62); e-mail: kau@usue.ru.