Санкт-Петербургский государственный университет

Экономический факультет

Направление 38.03.01 − Экономика

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему:

Применение профессиональных стандартов в системе управления персоналом организаций

Выполнил:

Бакалавриант 4 курса группы 16.Б04-э

Матасянц Микаел Арсенович

/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Матасянц М.А.

Научный руководитель:

Ст. преподаватель, к. э. н.

Кульчицкая Елена Валерьевна

/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/Кульчицкая Е. В.

Санкт-Петербург

2020

Оглавление

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc39525507)

[ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ 1.1 Понятие и сущность профессиональных стандартов 5](#_Toc39525508)

[1.2 Структура и содержание профессиональных стандартов 11](#_Toc39525509)

[1.3 Этапы разработки профессиональных стандартов 15](#_Toc39525510)

[ГЛАВА 2 ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 2.1 Особенности разработки профессиональных стандартов в современных условиях 22](#_Toc39525511)

[2.2 Роль профессиональных стандартов в системе управления персоналом организации 27](#_Toc39525512)

[2.3 Отечественный и зарубежный опыт применения профессиональных стандартов в системе управления персоналом 31](#_Toc39525533)

[ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «МАКСИДОМ» 41](#_Toc39525534)

[3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Максидом» 41](#_Toc39525535)

[3.2 Анализ системы управления персоналом ресурсами ООО «Максидом» 49](#_Toc39525538)

[3.3 Разработка профессиональных стандартов для ООО «Максидом»: рекомендации по внедрению 55](#_Toc39525539)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 59](#_Toc39525540)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 62](#_Toc39525550)

[ПРИЛОЖЕНИЕ 1 66](#_Toc39525551)

# ВВЕДЕНИЕ

Переход к постиндустриальному или обучающемуся обществу, которое базируется на главенстве знаний, определил современные тенденции развития в сфере профессионального образования. В условиях распространения новой парадигмы общественного развития была сформирована актуальная стратегия обучения, способствующая обеспечению наилучших возможностей для профессионального роста и самореализации людей в продолжение всей жизни.

Экономическое лидерство государства во многом определяется ценностью ее человеческого капитала. Соответственно, проблемы формирования и модернизации национальной системы квалификаций приобрели особую актуальность и значимость, как для нашей страны, так и для всех остальных стран мира.

В связи с высоким приоритетом скорейшего разрешения вышеописанных задач Правительством Российской Федерации 1 июля 2016 года были введены профессиональные стандарты, обязательные к применению в определенных профессиях и отраслях, для которых в нормативно-правовой документации прописаны квалификационные требования. Профессиональные стандарты успешно применяются в большинстве развитых стран, среди которых Япония, Великобритания, Канада и Австралия, тогда как в России эта практика является новой и требует создания специализированных институтов, а также становления и развития теоретико-методологической базы разработки и внедрения профессиональных стандартов в российских реалиях. Это обуславливает актуальность выпускной квалификационной работы.

Цель исследования заключается в анализе особенностей применения профессиональных стандартов в современных условиях для разработки профессиональных стандартов для конкретной организации (на примере ООО «Максидом»).

Для достижения поставленной цели автором был сформулирован ряд задач:

1. Выявить сущность профессиональных стандартов;
2. Установить структуру и содержание профессиональных стандартов;
3. Выявить ключевые этапы разработки и внедрения профессиональных стандартов;
4. Определить особенности разработки профессиональных стандартов в современных условиях
5. Обосновать актуальность и необходимость разработки и внедрения профессиональных стандартов в современных условиях.
6. Проанализировать отечественный и зарубежный опыт применения профессиональных стандартов в системе управления персоналом.
7. Разработать рекомендации по внедрению профессиональных стандартов в систему управления персоналом ООО «Максидом»

Объект исследования – система профессиональных стандартов.

Предмет исследования – практика применения профессиональных стандартов в системе управления персоналом организаций

Теоретической базой исследования выступают нормативно-правовые акты в области разработки и внедрения профессиональных квалификаций, в частности профессиональных стандартов, научные публикации, материалы тематических конференций, Интернет-источники и др.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы исследования: систематизация, классификация, обобщение, сравнительный анализ, анализ литературы.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, каждая из которых содержит 3 параграфа, кроме того ВКР содержит введение, заключение, список использованных источников и приложение.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ **1.1 Понятие и сущность профессиональных стандартов**

В современном мире ведущим направлением развития трудового законодательства становится профессиональная стандартизация, включающая в себя как нормативную, так и информационную поддержку решения вопросов правового урегулирования, а также модернизацию существующей системы квалификационных требований к сотрудникам. Следовательно, тема нашего исследования является актуальной и требующей подробного рассмотрения.

Трудовое законодательство Российской Федерации долгие годы не способствовало реализации задач и достижению ключевых целей, стоящих перед ним, вследствие отсутствия проработанности понятийного аппарата, процедурных положений, условий и процесса предъявления при приеме на работу к будущим сотрудникам компании требований необходимой квалификации, а также определения сущности трудовых функций.

В ст. 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации определены значения таких терминов как «квалификация работника» и «профессиональный стандарт». В соответствии с содержанием статьи под квалификацией работника понимается уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.[[1]](#footnote-1)

С июля 2016 года в России наступило время профессиональных стандартов, вступили в силу статьи 195.1-195.3 Трудового кодекса, регулирующие применение профессиональных стандартов Минтруда России (Федеральный закон № 122-ФЗ от 2.05.2015). Следовательно, сотрудники компании должны с определенной периодичностью проходить проверку на профессиональное подтверждение. Применение профессиональных стандартов решило проблему, связанную с неточностью и неактуальностью данных о требованиях, предъявляемых к сотрудникам компании, имеющихся в научной литературе и профессиональных справочниках.

Представим анализ подходов к определению понятия «профессиональный стандарт». Кузьминов Я.И.,[[2]](#footnote-2) Матросов В.Л., Шадриков В.Д. считают, что «профессиональный стандарт - это система требований к работнику, определяющая возможность занять искомую должность, быть допущенным к определенной деятельности».[[3]](#footnote-3) [[4]](#footnote-4) [[5]](#footnote-5) В соответствии с этим подходом, который разделяют сразу несколько специалистов, под стандартом понимаются определенные требования к соискателю на должность.

В то время как, по мнению других специалистов, которым подобный подход не близок, профессиональный стандарт является определенным нормативным актом или документом иного рода. Так Зибарев Д. дает следующее определение: «профессиональный стандарт - это нормативный акт, определяющий квалификационную структуру для правильного подбора, расстановки и аттестации кадров на основе единства должностных обязанностей работников и предъявляемых требований к их компетенции, знаниям, умениям и уровню образования».[[6]](#footnote-6) Этот подход отражен в материалах Центра изучения проблем профессионального образования, в материалах «Национального агентства развития квалификаций».

Под профессиональным стандартом в трудовом кодексе понимается характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.[[7]](#footnote-7)

В связи с отсутствием в старом трудовом законодательстве понятия профессионального стандарта на практике процесс разработки и применения профессиональных стандартов был сопряжен с рядом затруднений.

В современных рыночных условиях вопрос повышения эффективности управления персоналом обрел особую актуальность, а потому внимание все большего числа исследователей обращается к области разработки и внедрения профессиональных стандартов различных производственных отраслей. Высокие темпы и скорости внедрения в предпринимательскую деятельность новых технологий обеспечили развитие экономики, за которым не поспевают темпы развития сферы профессиональной стандартизации и квалификационной унификации. Соответственно, остро встал вопрос о своевременной разработке подобных стандартов.

Для лучшего понимания сущности главного понятия необходимо также установить значение связанных дефиниций, одна из которых – квалификация. Квалификация сотрудника – это уровень умений, знаний, опыта и навыков работника, которые необходимы для осуществления качественной профессиональной деятельности.[[8]](#footnote-8)

К основным документам, регламентирующим ранее квалификационные и тарифные характеристики наиболее полного каталога профессий и должностей, относят Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, он же ЕКС и Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, для которого принята аббревиатура ЕТКС. Данный документ был разработан и утвержден в конце 90-х годов. С внедрением 1 июля 2016 года профессиональных стандартов действие этих документов не отменяется. В будущем профессиональные стандарты смогут полностью заменить ЕКС и ЕТКС, но процесс замены прошлых нормативов на более актуальные профессиональные стандарты будет поступательным.[[9]](#footnote-9)

Процесс перехода к профессиональным стандартам имеет своей целью уход от существующих и уже морально устаревших ЕТКС и ЕКС, и достижение этой цели должно занять определенное время. В настоящее же время у работодателей есть выбор источника для определения требований к сотрудникам компании в связи с параллельным существованием, как реестра профессиональных стандартов, так и квалификационных справочников.

В таблице 1 нами представлены ключевые различия между профессиональными стандартами и квалификационными справочниками.

Таблица 1. Сравнение квалификационного справочника и профессионального стандарта

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Квалификационный справочник | Профессиональный стандарт |
| Предмет | Должность / профессия | Вид профессиональной деятельности |
| Единица описания | Должность / профессия | Трудовая функция |
| Содержание и характер описания | Сущность должностных обязанностей, необходимых знаний и квалификационных требований, к которым относятся уровень образования и опыт работы сотрудника | Для определенного вида профессиональной деятельности определяется общая трудовая функция, на основе которой выдвигаются требования к трудовым действиям, навыкам и знаниям |
| Разработчики | Минздравсоцразвития РФ, Минтруда РФ совместно с органами исполнительной власти | Профессиональное сообщество, работодатели |
| Наличие уровней квалификации | Уровни квалификации отсутствуют | Установлены различные уровни квалификации |
| Наличие системы подтверждения соответствия | Система подтверждения отсутствует | Соответствие необходимо подтверждать при помощи сертификата |
| Описание ответственности | Нет | Есть |
| Возможность использования без специальных знаний и умений | Есть | Нет |

*Источник:* *Прокопов Ф. Т. и др. Профессиональные стандарты //Рекомендации по анализу трудовой деятельности и разработке функциональных карт/Рук.: ФТ Прокопов. М.:«Виртуальная галерея. – 2014.*

Следует отметить неактуальность ряда требований, озвученных в этих документах, обусловленную быстрым развитием экономики и хозяйственной деятельности, что способствовало появлению новых типов работ и исчезновению иных. Так как в компаниях постоянно меняется штатное расписание в связи с появлением новых должностей, еще в начале нулевых годов проблемы усовершенствования квалификационных справочников вышли на первый план.

В числе первых прогрессивных предложений была разработка обновленных справочников, тем не менее, спустя непродолжительное время стало понятно, что термин «профессиональные стандарты», принятый во всем мире, наиболее точно отражает смысл квалификационных характеристик, описанных в этих справочниках.

В Трудовом кодексе Российской Федерации в 2012 году появилась статья, раскрывающая сущность таких понятий, как «квалификация работника» и «профессиональный стандарт, не встречающиеся до этого момента в отечественных законодательных документах.[[10]](#footnote-10) Тем не менее, в практической деятельности понятие квалификации сотрудника было в обиходе при подборе персонала компании, при установлении испытательного срока или проведения аттестации, а также при принятии решений о необходимости сокращения штата. Однако в связи с отсутствием унифицированного определения этого термина, каждый был вправе толковать его по своему усмотрению: кто-то как опыт работы сотрудника, иные считали, что первостепенным является уровень образования сотрудника, а для третьих на первое место выходили приобретенные практические навыки и теоретические знания.

Таким образом, являясь квалификационной характеристикой, профессиональный стандарт отражает не должностные требования, а сущность определенного вида профессиональной деятельности, что в корне отличается от информации, предоставляемой квалификационными справочниками.

Профессиональные стандарты призваны выполнять две функции – обучения и оценки квалификации и аттестации.[[11]](#footnote-11) Среди ключевых задач профессионального стандарта можно выделить нахождение связующих элементов между образовательной сферой и рынком труда. Внесение поправок в закон об образовании сделают обязательным формирование образовательных стандартов государства на базе профессиональных стандартов.

Следовательно, профессиональные стандарты выявили необходимость пересмотра основ национального профессионального образования и необходимых профессиональных компетенций, что, безусловно, внесет существенные коррективы в процесс подготовки будущих специалистов. По словам бывшего министра Образования и Науки Российской Федерации Дмитрия Ливанова «к 2020 году не менее половины всех колледжей и техникумов должны быть готовы к работе по самым современным образовательным программам, готовя специалистов на самом высоком уровне».[[12]](#footnote-12) И вторая не менее важная задача, которую выполняет профессиональный стандарт - проведение оценки квалификации и сертификации сотрудников, а также выпускников учреждений профессионального образования.

Совершенно очевидной становится в современных реалиях, как образовательным учреждениям, так и работодателям, соискателям на должность и сотрудникам компаний необходимость разработки и введения в пользование системы профессиональных стандартов.

Для образовательных организаций одной из первостепенных задач становится необходимость давать студентам и слушателям теоретические знания и практические навыки, востребованные в процессе их профессиональной трудовой деятельности.

Работодателям важно, чтобы их команда состояла из специалистов и управленцев высокой квалификации, а также в том, чтобы сотрудники компании получали качественные знания в процессе повышения квалификации.

Сотрудники же должны иметь высокий уровень профессиональной подготовки, обладать обширными и актуальными знаниями и навыками, что сделает их высококлассными специалистами.

Профессиональные стандарты, являются новым видом нормативной документации, в которой заключается самая полная и актуальная на настоящее время информация, содержащая основные требования по квалификации, которая необходима для осуществления определённых трудовых функций и видов профессиональной деятельности.

Ассоциация участников финансового рынка, носящая название «Совет по развитию профессиональных квалификаций», была создана в целях создания, развития, введения и поддержки системы профессиональных квалификаций на рынке финансов.[[13]](#footnote-13)

Основной целью введения системы профессиональных стандартов является определение и установка единых требований к квалификации сотрудников, занимающих определенные должности и работающих в рамках конкретной профессии, что позволит внести необходимые корректировки в систему образования и в дальнейшем обеспечит подготовку кадров высокой квалификации.

Внедрение обоснованных, построенных на логических принципах, профессиональных стандартов призвано обеспечить проведение усовершенствования законодательной базы и программы обучения в образовательных учреждениях.

Подводя итог, необходимо сказать, что профессиональным стандартом организации с законодательной точки зрения является многофункциональный документ, содержащий список требований к уровню основного и дополнительного образования, опыту практической деятельности, и представляющий собой структурированное описание сущности профессиональной деятельности в виде функциональной карты и обобщенных характеристик трудовых функций, как совокупности определенных специфических трудовых функций, действий, знаний и навыков. Так как в процессе разработки профессиональных стандартов принимают непосредственное участие представитель профессиональных сообществ, они содержат в себе актуальный список требований к определенным профессиям.

# **1.2 Структура и содержание профессиональных стандартов**

Особую важность приобретает аспект определения процедур и порядка введения профессиональных стандартов на предприятии. Изучение структуры профессиональных стандартов способствует наиболее корректному их применению и внедрению в соответствии с обязательными требованиями.

В основе содержания документа о профессиональных стандартах лежат собирательные определения трудовой функции, как основного направления деятельности определенного сотрудника. В каждом стандарте содержится, как правило, от трех до восьми подобных трудовых функций. Важным является обязательное отражение в трудовом договоре обобщенной трудовой функции сотрудника, определяющейся совокупностью определенных трудовых функций, описанных в документе. Раскрытие обобщенной трудовой функции происходит через описание определенных трудовых действий и конкретных видов работ, соответственно, профессиональный стандарт может считаться справочным материалом при составлении и усовершенствовании трудового договора и должностных инструкций, соответствующих современным требованиям.

Структура профессионального стандарта установлена приказом Минтруда России от 12.04.2013 № 147н «Об утверждении Макета профессионального стандарта» (в ред. от 29.09.2014) и представлена четырьмя разделами:[[14]](#footnote-14) (см. Рис.1)

1. Общие сведения, представленные в первом разделе, содержат наименование и цели определенных видов профессиональной деятельности.
2. Описание комплекса трудовых функций с указанием определенных уровней квалификации, входящих в профессиональный стандарт находит отражение в функциональной карте вида профессиональной деятельности, описанных во втором разделе.
3. Характеристика обобщенных трудовых функций.
4. Сведения об организациях - разработчиках профессионального стандарта.

В третьем разделе в соответствии с профессиональным стандартом для всех обобщенных трудовых функций определяется следующие характеристики: возможные наименования должностей, требования к образованию и обучению, требования к опыту практической работы, особые условия допуска к работе, другие дополнительные сведения, необходимые для систематизации, учета стандартов, их применения в системе образования и работодателями, описание всех трудовых функций и содержащихся в них действий, знаний и умений, необходимых работнику для их реализации.[[15]](#footnote-15)

Рисунок 1. Структура профессионального стандарта

*Источник: составлено автором на основе Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 147н (ред. от 29.09.2014) "Об утверждении Макета профессионального стандарта"*

Ключевыми моментами при ознакомлении со стандартом является определение обобщенных функций, выделенных в стандарте, уровня квалификации, установленного в соответствии с этими функциями, спектра трудовых функций и действий, которые сотрудник должен выполнять в своей профессиональной деятельности, а также знаний и навыков, которыми он должен обладать. Для работодателя важным аспектом является и корректное определение наименования должности, на которой будут применены знания, навыки, образование и опыт сотрудника в рамках выполнения определённых профессиональных функций. (см.Рис.2)

Рисунок 2. Схема профессионального стандарта

*Источник: составлено автором на основе Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 147н (ред. от 29.09.2014) "Об утверждении Макета профессионального стандарта"*

Далее в таблице представлено более подробное описание, как в профессиональном стандарте раскрывается обобщенная и трудовая функции.

Таблица 2. Описание обобщенной и трудовой функции профессионального стандарта

|  |  |
| --- | --- |
| Обобщенная функция (описание) | Трудовая функция (описание) |
| * Должности, профессии; * Требования к образованию; * Требования к опыту работы; * Дополнительные характеристики. | * Трудовые действия; * Требования к образованию и обучению; * Требования к опыту практической работы. |

*Источник: составлено автором на основе Белоцерковский А. В. К вопросу о согласовании образовательных и профессиональных стандартов //Высшее образование в России. – 2015. – №. 6.*

Необходимые знания, навыки и умения, а также опыт определены и конкретизированы в каждом определенном профессиональном стандарте в соответствии с профессиональной спецификой отрасли. В таблице 3 представлена структура одного из разделов профессионального стандарта - описание необходимых знаний, умений и навыков на примере HR-специалиста.

Таблица 3. Описание действий, умений и знаний HR-специалиста.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Трудовая функция | Поиск и привлечение кандидатов | |
| Трудовые действия | Необходимые умения | Необходимые знания |
| * Определение источников поиска кандидатов, составление плана привлечения кандидатов; * Поиск кандидатов в соответствии с профилем должности; * Привлечение кандидатов, заинтересовавшихся профилем должности и т.д. | * Сбор и структурирование данных о работодателях; * Проведение анализа данных о работодателях; * Поиск кандидатов, рекомендованных другими сотрудниками; * Составление объявления о вакансии для последующей публикации. | * Информационно-коммуникационные технологии поиска кандидатов; * Источники информации о кандидатах; * Законодательство Российской Федерации о персональных данных; * Основы трудового законодательства Российской Федерации и т.д. |

*Источник: составлено автором на основе Гилева К. В., Сафронова О. Л., Солоусова К. В. Профессиональные стандарты: вызов для службы управления персоналом //Управление человеческими ресурсами–основа развития инновационной экономики. – 2015. – №. 6. – С. 82-87.*

В соответствии со структурой профессионального стандарта мы можем наблюдать объединение в основных характеристиках трудовых функций требования к знаниям и умениям, как результату процесса обучения (таблица 4). И. как следствие, в основе построения модулей образовательной программы необходимо поставить четкое понимание и формулировку конченого результата обучения.

Для определения эффективности усвоения любой образовательной программы используются специфические индикаторы, позволяющие определить конечный результат образовательного процесса, чтобы на основании оценки результата обучения сопоставить компетентность специалиста с конкретным уровнем квалификации.

Таблица 4 – Требования к результатам обучения в характеристике трудовых функций на примере профессионального стандарта HR-специалиста

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование трудовой функции | Определение потребности в трудовых ресурсах и составление профиля должности | Код | C/01.6 | Уровень (подуровень) квалификация | 6 |
| Требования к образованию и обучению | Высшее профессиональное образование | | | | |
| Требования к опыту практической работы | Не менее пяти лет работы в области подбора персонала | | | | |
| Особые условия допуска к работе | - | | | | |
| Трудовые действия | Анализ и структурирование информации о работодателе | | | | |
| Анализ плана работодателя по найму кандидатов | | | | |
| Подготовка и корректировка профиля должности | | | | |
| Согласование с работодателем технологии, ресурсов и сроков поиска и привлечения кандидатов | | | | |
| Подготовка для кандидата информации о работодателе и профиле должности | | | | |
| Необходимые умения (результаты обучения) | Собирать и структурировать информацию о работодателе и профиле должности | | | | |
| Анализировать информацию о работодателе и профиле должности | | | | |
| Проводить переговоры с работодателем о профиле должности | | | | |
| Необходимые знания (результаты обучения) | Специфика профессии и отрасли, для которой осуществляется подбор кандидатов | | | | |
| Нормативные правовые акты, регулирующие деятельность по поиску и подбору персонала | | | | |
| Основы трудового законодательства Российской Федерации | | | | |
| Этические нормы при работе с кандидатами и работодателями | | | | |
| Информационно-коммуникационные технологии получения информации, необходимой для подбора персонала | | | | |

*Источник: Приказ Минтруда России от09.10.2015 № 717н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по подбору персонала (рекрутер)»»*

Следовательно, профессиональные стандарты выступают в качестве «лакмусовой бумажки» для определения на основе объективных причин наиболее эффективных внешних и внутренних программ обучения. Проведение анализа потребностей в профессиональном обучении или образовании посредством аттестации или оценки персонала организации является тем столпом, на котором базируется любая образовательная программа. При этом механизмы оценки сотрудников отличаются от компании к компании, имея определенные особенности как по содержанию, так и по структуре, но тем не менее их конечная цель их тождественна - определение компетенций и уровня квалификации персонала.

По своей структуре профессиональный стандарт является совокупностью резюмированных трудовых функций, содержащей наряду с возможными наименованиями должностей работников требования к уровню образования, опыту работы и компетенциям, которые необходимы для осуществления описанной трудовой функции. В состав обобщенных сведений о трудовых функциях включена информация о конкретных трудовых функциях с перечнем действий, определяющих ее содержание и обязательных для выполнения работником, а также требований к уровню знаний, навыков и компетенций, являющихся обязательными для выполнения рассматриваемой трудовой функции.

### **1.3 Этапы разработки профессиональных стандартов**

Различия в структуре и содержательном плане профессиональных стандартов обусловлены, прежде всего, их зависимостью от целого комплекса факторов, таких как основные черты профессиональной деятельности, будь то преобладание стереотипных или эксклюзивных непредсказуемых действий, не носящих периодический характер, которые регламентируются стандартом, определенные задачи, прописанные в нормативных документах и разрешаемые с помощью профессионального стандарта, и методологии, лежащей в основе процесса создания стандартов. Согласно общепринятой классификации профессиональные стандарты подразделяются на международные, национальные, региональные, отраслевые, а также внутрифирменные, которые разрабатываются и применяются на одном предприятии или в рамках целой сети.[[16]](#footnote-16)

В Российской Федерации при разработке профессиональных стандартов в обязательном порядке учитываются требования следующих нормативно-правовых актов:

- приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 147н «Об утверждении макета профессионального стандарта»;[[17]](#footnote-17)

- приказ Минтруда России от 12 апреля 2013 г. № 148н «Об утверждении уровней квалификаций в целях подготовки профессиональных стандартов»;[[18]](#footnote-18)

- приказ Минтруда России от 29 апреля 2013 г. № 170н «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта»;[[19]](#footnote-19)

- приказ Минтруда России от 30 сентября 2014 г. № 671н «Об утверждении методических рекомендаций по организации профессионально-общественного обсуждения и экспертизы проектов профессиональных стандартов»;[[20]](#footnote-20)

- приказ Минтруда России от 29 сентября 2014 г. № 667н «О реестре профессиональных стандартов (перечне видов профессиональной деятельности)».[[21]](#footnote-21)

На первом этапе внедрения профессиональных стандартов на предприятии происходит создание рабочей группы, уполномоченной напрямую заниматься введением в организации профессиональных стандартов. Среди участников группы могут быть как специалисты по управлению персоналом, так и сотрудники, в функционал которых входит составление штатного расписания, и юристы. Группа создается в соответствии с приказом, с которым необходимо ознакомиться под роспись всем ее членам.

На следующем этапе внедрения профессиональных стандартов проводится утверждение плана мероприятий, непосредственно направленных на введение в организации профессиональных стандартов.

Совокупность мероприятий по внедрению в организации профессиональных стандартов включает в себя следующие этапы:

* Издание приказа о создании комиссии по внедрению профессиональных стандартов.
* Проведение заседания комиссии и составление плана-графика внедрения.
* Определение трудовых функций работников и применение в соответствии с ними нужных профессиональных стандартов.
* Переименование должностей в соответствии с текстами профессиональных стандартов.
* Внесение изменений в должностные инструкции.
* Изменение системы оплаты труда.
* Проведение мероприятий по переподготовке и подготовке служащих.
* Проведение аттестации сотрудников.[[22]](#footnote-22)

На рисунке 3 представлен процесс разработки и внедрения профессиональных стандартов организации в виде задач.

В рамках нашего исследования особое внимание будет уделено подробному рассмотрению описанных ранее этапов. Стоит отметить, что количество этапов в разных организациях может отличаться, поэтому далее будут рассмотрены 5 обязательных шагов к внедрению профессиональных стандартов в практику организации.

Рисунок 3. Процесс разработки и внедрения профессиональных стандартов

*Источник: составлено автором на основе Блинов В. И. и др. Профессиональные стандарты: от разработки к применению //Высшее образование в России. – 2015. – №. 4.*

На подготовительном этапе руководитель организации в соответствии с изданным приказом создает группу или комиссию, в состав которой войдут сотрудники, чьей зоной ответственности станет внедрение профессиональных стандартов на предприятии.

В ходе первого заседания группы должны быть определены главные направления ее деятельности, для чего составляется план внедрения на предприятии профессиональных стандартов, содержащий информацию о сроках проведения каждого этапа работ и распределении ответственности за соблюдение и выполнение плана. Этот план утверждается руководством компании.

При соотнесении профессиональных стандартов и трудовых функций со спецификой деятельности организации и должностями, существующими в организации, проводится сверка с утвержденным штатным расписанием.

В обязанности руководителя организации на этом этапе входит исключение старых должностей из штатного расписания для введения новой, отвечающей формулировке наименования должности в профессиональном стандарте, в том случае, когда работа предполагает наложение определенных ограничений и предоставление льгот. В подобной ситуации необходимо будет в обязательном порядке заключить с сотрудником дополнительное соглашение к трудовому договору, содержащее информацию о переименовании его должности.

При этом внесение изменений в должностные инструкции вследствие изменения трудовых функций возможно исключительно с согласия сотрудников, так как на законодательном уровне запрещено изменение должностных обязанностей сотрудников в одностороннем порядке.

Так как российским законодательством определено, что сотрудники, выполняющие аналогичные трудовые функции должны получать равнозначную заработную плату, на предприятии неизбежно проведение изменений системы оплаты труда. Соответственно, при повышении руководством компании уровня квалификационных требований и внесении изменений в должностные обязанности сотрудника в связи с повышением сложности трудовой функции должен возрастать размер заработной платы.

В случае, когда профессиональным стандартом для определенного вида деятельности предусмотрен уровень квалификации значительно превышающий уровень квалификации, имеющийся у сотрудника, руководство компании может поставить перед ним вопрос о необходимости получения дополнительного образования или отправить сотрудника на курсы повышения квалификации. При этом преимущественно оплата за обучение производится работодателем с заключением ученического договора с сотрудником, в соответствии с которым сотрудник обязуется отработать в компании определенный срок после прохождения обучения и в случае несоблюдения этого условия с сотрудника будет взыскана полная стоимость обучения.

Для работодателя проведение аттестации сотрудников не является обязательным, но важно понимать, что ее проведение необходимо для выявления квалификации персонала и соотнесения полученных данных со знаниями и навыками, необходимыми для сотрудников, занимающих соответствующие должности.

На следующем этапе в соответствии с планом проводится реализация мероприятий по определению должностей, подлежащих обязательной стандартизации, и проведение проверки соответствия профессиональным стандартам квалификации сотрудников.

После вносятся изменения в наименования должностей, а также в требования к образованию и стажу сотрудников, осуществляющих трудовую функцию на должностях, для которых профессиональные стандарты являются обязательными. Однако внесение каких-либо изменений в должностную инструкцию допускается только с согласия сотрудника, которое оформляется как дополнительное соглашение к трудовому договору. Следующим шагом является внесение записей о переводе сотрудника на новую должность в трудовую книжку и личную карточку сотрудника, оформляемую по форме Т-2, утвержденной постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1, и в штатное расписание организации.

Применение профессионального стандарта предполагает внесение в должностные инструкции сотрудников компании исключительно тех трудовых функций, что согласуются со спецификой компании. Следовательно, использование этого подхода подтверждает ценность профессионального стандарта, как справочного материала для формирования характеристики квалификации.

В рамках четвертого этапа проводится подведение итогов деятельности рабочей комиссии на основе отчета о проведенных мероприятиях, который в последующем должен быть утвержден руководством компании.

На пятом заключительном этапе рабочим комитетом разрабатывается план мероприятий по итогам введения профессиональных стандартов на предприятии. В обязанности рабочего комитета входит разработка проекта дальнейшей деятельности.

Ввиду отсутствия официально утвержденных требований по форме и содержанию организационного плана введения стандарта, в практической деятельности может быть использован этот примерный список задач и мероприятий:

1. Выявление профессиональных стандартов, которые обязательны для введения в конкретной компании посредством соотнесения трудовых функций, определенных стандартом, с видами хозяйственной деятельности, осуществляемым компанией. Список выбранных профессиональных стандартов должен быть согласован с руководством компании.
2. Сверка должностей согласно штатному расписанию с наименованиями, утвержденными профессиональными стандартами компании. Решение о переименовании должностей отражается в протоколе о результатах предпринятых действий.
3. Проверка локальных актов компании и трудовых договоров сотрудников на предмет соответствия принятым решениям.
4. Корректирование трудовых договоров и локальной документации с их последующим утверждением руководством компании.
5. Разработка процедуры аттестации и списка вопросов согласно положениям профессионального стандарта для каждого вида деятельности сотрудников.
6. Проверка согласованности между работой сотрудников компании и требованиями принятых профессиональных стандартов.
7. Подготовка отчета о реализации плана с последующей передачей его руководству компании.[[23]](#footnote-23)

План, представленный выше, является лишь примерной процедурой введения профессиональных стандартов в компании и согласно предложениям руководства организации и членов комиссии он может содержать дополнительные пункты.

Разработкой профессиональных стандартов должны заниматься различные профессиональные сообщества, объединения работодателей, коммерческие, некоммерческие и саморегулируемые организации, осуществляющие свою деятельность в рамках образовательной сферы и прочие заинтересованные организации.

Введение профессиональных стандартов сопряжено с определенными трудностями, связанными с необходимостью переиздания документов, изменения системы оценки сотрудников и последующим изменением системы оплаты труда. На организацию возлагаются обязанности по ознакомлению и внедрению новейших профессиональных стандартов в связи с административной ответственностью, предусмотренной за нарушение трудового законодательства Российской Федерации.

# ГЛАВА 2 ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ **2.1 Особенности разработки профессиональных стандартов в современных условиях**

Для большинства правоведов и ученых, чьей специализацией является трудовое право, несомненна необходимость развития правового регулирования этой сферы, а также усовершенствование и конкретизация системы квалификационных требований к сотрудникам компании, так как перед организацией остро стоит вопрос о проведении дополнительного обучения выпускников вузов и продолжительной адаптации сотрудников. Программа обновления системы квалификационных требований к сотрудникам призвана решить эту проблему.

Необходимость разработки и введения профессиональных стандартов обусловлена их значимостью и ролями в национальной системе квалификации в качестве связующего звена между системой образования и рынком труда и основы проведения профессиональной подготовки сотрудников для соответствия их квалификации требованиям рынка и современным рыночным условиям, проведения аттестации и оценки квалификации.

Профессиональный стандарт дает возможность работодателям установить определенные требования, необходимые для осуществления трудовой функции сотрудника в рамках специфики отраслевой деятельности компании.

Регулярная аттестация и постоянное обучение способствуют повышению уровня профессиональной подготовки сотрудников, вследствие чего они могут рассчитывать на получение социальных гарантий компании при выполнении обязательств, взятых на себя по договору.

При этом аттестация выступит в качестве вспомогательного метода пересмотра критериев оценки реального труда и производительности, а также поможет сотруднику добиться повышения заработной платы за счет соответствия стандартам государственного образца.[[24]](#footnote-24)

Цели внедрения профессиональных стандартов представлены в общем виде на рисунке 4.

Рисунок 4. Ключевые цели внедрения профессиональных стандартов

*Источник: составлено автором на основе Пак Ю. Н., Шильникова И. О., Пак Д. Ю. Профессиональные стандарты—основа проектирования образовательных программ нового поколения //Университетское управление: практика и анализ. 2014.№ 2. – 2014. – С. 101-106.*

Стандарты профессионального обучения применяются работодателем при реализации различных этапов рабочей деятельности, например, в:

* кадровой политике государственных и социальных организаций, способствуя формированию независимой системы управления сотрудниками;
* системе оплаты труда при определении размера заработной платы на основе результатов проведения аттестации сотрудников компании и дополнительного учета соответствия проводимой политике производства;
* разработке должностных инструкций, как показателя, обеспечивающего высокую производительность труда в компании и определяющего спектр гарантий, предоставляемых сотрудникам государственных и социальных организаций;
* подготовке и обучении сотрудников в связи с периодической оценкой их деятельности, в том числе с помощью проведения аттестации;
* определении трудовых функций работника с целью достижения повышения уровня производительности труда.[[25]](#footnote-25)

В ситуации, когда у сотрудника выявлена недостаточная квалификация, ограничивающая его право занимать определенные должности, возможность решить каким способом достичь необходимого профессионального уровня, соответствующего требованиям государственных организаций, возлагайся на сотрудника. Прохождение процесса дополнительного обучения с последующей аттестацией является наиболее распространенным способом.

На основе оценки его работы формируется уровень заработной платы. При соответствии нормам закона сотрудник автоматически получает более высокие показатели квалификации и выполнение его должностных обязанностей будет осуществляться на качественно новом уровне.

При внедрении на практике профессиональные стандарты преимущественно применяются работодателями для разработки кадровой политики компании, обучения персонала и при установлении системы оплаты труда. Тем не менее, профессиональные стандарты следует применять и образовательным организациям с целью разработки обучающих программ для профессионального образования. Также профессиональные стандарты помогут работодателю определить совокупность требований к специалисту своей компании, его знания и компетенции, а также требования к трудовой функции, которая будет им реализовываться.

Резюмируя вышесказанное, с помощью профессионального стандарта работодатель сможет:

* Провести анализ на соответствие существующих наименований должностей в компании наименованиям должностей из профессиональных стандартов;
* Провести проверку соответствия содержания должностных обязанностей сотрудников трудовым функциям и действиям, прописанным в профессиональном стандарте;
* Провести посредством аттестации оценку квалификации сотрудников в соответствии с квалификационными требованиями, содержащимися в профессиональном стандарте;
* Организовать процесс получения необходимого образования и недостающих знаний и навыков.

В будущем будет создана процедура независимой оценки сотрудников, которая будет проводиться специализированными центрами, уже появляющимися в нашей стране. Для проведения работодателей подобной оценки сотрудника потребуется его письменное согласие. Подобная оценка производится с отрывом от работы и на период ее проведения за сотрудником сохраняется должность и средняя заработная плата. Успешно сдав профессиональный экзамен, сотрудник получит свидетельство о квалификации.[[26]](#footnote-26)

Появления профессиональных стандартов в рамках Российского законодательства оказывает непосредственное влияние на возможность проверки и оценки квалификации сотрудника, его компетенций и знаний теоретических основ через проведение аттестации в том числе, что поможет выявить соответствие или несоответствие сотрудника занимаемой должности.

Также положения профессиональных стандартов оказывают непосредственное влияние на процесс формирования федеральных образовательных стандартов профессионального образования государства.

Таким образом, можно говорить, что в будущем с помощью такой стандартизации удастся решить проблему расхождения между необходимыми работодателю профессиональными навыками и знаний и навыками, полученными выпускниками различных учебных заведений.

Ключевыми задачами сферы управления, которые будут решены с введением профессионального стандарта, являются:

* выявление потребности в сотрудниках определенной квалификации;
* усовершенствование кадровой документации и местных нормативных актов;
* детализирование требований к функционалу и квалификации соискателя на незамещенную должность;
* усовершенствование организационной структуры компании;
* выявление трудовых функций и обязанностей сотрудников в связи со спецификой применяемых технологий и разграничением прав и обязанностей;
* оптимизация штатного расписания, проверка соответствия ему трудовых договоров, должностных инструкций и личных карточек сотрудников;
* усовершенствование системы оплаты труда в соответствии с уровнем квалификации и итогами профессиональной деятельности сотрудников;
* повышение эффективности системы оценки и аттестации сотрудников компании с учетом функциональных задач и квалификационных требований;
* оптимизация содержательных и структурных аспектов образовательных программ, а также методов проведения процесса образования;
* организация подготовки и переподготовки сотрудников, а также процесса получения ими необходимого профессионального образования в соответствии с требованиям профессиональных стандартов.[[27]](#footnote-27)

Соответственно, ключевой задачей внедрения системы профессиональных стандартов является поступательное введение их на всех субъектах хозяйствования.

Следовательно, с применением профессиональных стандартов работников появляется возможность самостоятельного определения личного профессионального уровня, получения логичных представлений об уровне профессионализма, который необходим для дальнейшего карьерного роста, а также надлежащих знаниях, умениях и границах своих трудовых функций.[[28]](#footnote-28)

Использование профессиональных стандартов способствует также регламентированию процесса назначения на конкретную должность соискателя, в связи с появлением комплекса единых требований к должности по уровню знаний, практическому опыту, навыкам и компетенциям работника, что в конечном итоге обеспечивает скорейшее решение проблемы непрофессионализма сотрудников организаций, функционирующих в различных сферах.[[29]](#footnote-29)

У работодателей появляется система более подробных, чем квалификационные характеристики, и более адекватных современному уровню развития НТП и народного хозяйства нормативно-правовых документов, которые способствуют созданию более качественных должностных инструкций, совершенствованию оценки результатов труда и трудового поведения работников, организации их обучения, вознаграждения, перемещений.[[30]](#footnote-30)

Обозначенные факторы приведут к повышению продуктивности рабочей силы, уменьшению числа трудовых конфликтов, повышению согласия и взаимопонимания между сотрудниками и руководством организации, что приведет к росту степени удовлетворенности своим трудом у сотрудников. На основе профессиональных стандартов, содержащих обоснованные требования к профессиональным качествам работников, необходимо проводить разработку образовательных стандартов и программ обучения в образовательных учреждениях. Можно сделать вывод, что требования рынка превалируют над иными интересами образовательной системы.[[31]](#footnote-31)

Тем не мене, необходимо отметить появление целого ряда проблем, связанных со сложностью осуществления координации процессами разработки и внедрения профессиональных стандартов наряду с отсутствием системности проведения различных мероприятий в этой области, что объясняется, прежде всего, необходимостью ускорения всех этапов введения профессиональных стандартов. Также остались еще вопросы, которые требуют самого пристального внимания и задачи, на решении которых необходимо сконцентрировать свои усилия, обозначившиеся при подготовке и введении в действие профессиональных стандартов вопреки использованию на практике комплексного подхода решения возникающих проблем.

2.2 Роль профессиональных стандартов в системе управления персоналом организации

Научно-технический прогресс оказался тем определяющим фактором, что сформировал целый комплекс требований, как к образовательному уровню, так и к квалификации сотрудников компании в настоящее время. Тенденциями последних лет является также бурное развитие технологий, внесшее значительные коррективы и модернизировавшее производственный процесс, и существенное изменение специфики современного рынка труда, в связи с упрочением тренда на необходимость непрерывного развития своих компетенций и навыков.

Персонал, обладающий необходимым уровнем компетенций и нацеленный на реализацию стратегических целей и амбициозных планов компании по достижению эффективности хозяйственной деятельности предприятия и его конкурентоспособности, является ключевым фактором для обеспечения успешности этой кампании в условиях современного рынка.

Таким образом, должны произойти существенные изменения, способствующие повышению эффективности кадровой политики организации, вследствие появления потребности во внедрении профессиональных стандартов.

Большинство государственных и муниципальных учреждений, а также представителей бизнеса уже остро ощутили необходимость внедрения и использования при управлении человеческим капиталом профессиональных стандартов.

Можно говорить о существовании в крупных компаниях нашего времени стандартной системы управления человеческими ресурсами, в состав которой входят определенные блоки, подразделяющиеся по функциональному признаку и в соответствии с различиями стоящих перед ними задач и обеспечивающие функционирование данной системы. Ключевыми задачами современных систем управления человеческими ресурсами в компании являются:

1. управление кадровым составом организации, его качественными и количественными показателями согласно стратегическим целям компании;
2. обеспечение оптимального использования профессиональных навыков сотрудников организации;
3. внедрение и эффективное применение современных кадровых технологий;
4. содействие непрерывному развитию сотрудников посредством создания в компании необходимых условий труда.[[32]](#footnote-32)

Среди стратегически важных направлений работы кадрового подразделения можно выделить разработку инструментария для определения потребностей в конкретных специалистах для каждого подразделения структуры, набор сотрудников в организацию в соответствии надлежащими компетенциям, а также принятие кадровых решений, направленных на упреждение возможных проблем с созданием и дальнейшим развитием кадрового состава, в чьи задачи входит, прежде всего, выполнение трудовых функций и решение текущих рабочих вопросов. В процессе реализации этих направлений деятельности необходимо своевременно без вреда, с точки зрения обеспечения хода выполнения подразделениями своих рабочих функций, замещать открывшиеся вакансии, проводить анализ актуальности должностей в штатном расписании, с тем, чтобы объективно подходить к планированию трудовых ресурсов компании. Благодаря использованию в организации профессиональных стандартов появляется возможность адекватной и обоснованной оценки ситуации с занятостью персонала на рабочих местах на предприятии, определения потребности в проведении работы по изменению организационной структуры компании с целью оптимизации, а также выявление качественные и количественные показатели, характеризующие перемены в кадровом составе.

Как наиболее важная составляющая современного хода реализации кадровой политики компании, занимающейся любым видом деятельности и имеющей любую форму собственности, профессиональные стандарты выступают в качестве ориентира для определения эффективности всей кадровой политики и ее отдельных элементов, таких как:

* планирование потребности в персонале: набор и отбор;
* формирование системы оплаты труда;
* адаптация и обучение, аттестация и оценка;
* кадровое делопроизводство;
* организация корпоративной социальной ответственности.[[33]](#footnote-33)

В задачи профессиональных стандартов входит системное описание и оценка результатов профессиональной деятельности сотрудника компании с точки зрения как деятельностного, так и компетентностного подходов.[[34]](#footnote-34)

В целях нашего исследования необходимо отметить особую важность применения профессиональных стандартов в процессе формирования системы сертификации персонала и проведения оценки уровня квалификации сотрудников компании, при подготовке образовательных программ и стандартов, отвечающих требованиям бизнеса, для дальнейшего обучения персонала организации.

Данные обстоятельства не противоречат статье 196 Трудового кодекса Российской Федерации, разъясняющей «права и обязанности работодателя по подготовке и дополнительному профессиональному образованию работников».[[35]](#footnote-35)

Коллективный договор наряду с трудовым договором, положением по обучению и развитию персонала и разного рода соглашениями является основой для организации процесса подготовки и предоставления работодателем сотрудникам организации дополнительного профессионального образования. В ситуации, когда дополнительное профессиональное образование является необходимым условием для выполнения сотрудниками своих трудовых функций по определенным видам деятельности с точки зрения федерального законодательства и различных нормативно-правовых актов Российской Федерации проведение этого обучения является обязательным для работодателя.[[36]](#footnote-36)

Основной проблемой современных промышленных предприятий является высокая неудовлетворенная потребность в замещении вакантных позиций руководителей среднего и начального звена, мастеров и рядовых квалифицированных рабочих.

В связи со значительным опережающим развитием современных технологий наблюдается пропасть между уровнем технологического развития и существующей системой производственных требований к составу, уровню образования и компетенциям рабочих профессий, что обусловлено отсутствием должных изменений в системе образования.

Основными проблемами обеспечения квалифицированной рабочей силой процесса производства в первую очередь в инновационных областях экономики, лишь обостряющимися с течением времени, являются:

- пропасть знаниями и компетенциями, полученными работники в системе профессионального образования, и требованиями со стороны работодателя;

- повышение затрат компании на адаптацию и профессиональную переподготовку сотрудников;

- несвоевременность проведения профессиональной переподготовки кадров.

Поэтому рассмотрим еще одно направление деятельности профессиональных стандартов в системе управления персоналом – профессиональное развитие кадрового состава организации.

Ключевыми целями профессионального развития кадрового состава является поддержание и повышение квалификационного уровня работников посредством получения ими актуальных знаний, развитие их способностей, а также формирование у них требующихся навыков и компетенций. В ситуации, когда в соответствии с профессиональным стандартом от сотрудника требуется более высокая квалификация, чем та, которой он обладает, работодатель имеет право отправить работника на курсы повышения квалификации или поставить его перед необходимостью получения профильного образования, как в средних профессиональных, так и в высших учебных заведениях, или даже степени МВА.

В профессиональном стандарте зачастую содержатся разнообразные образовательные траектории, в соответствии с которыми может осуществляться профессиональное развитие конкретных сотрудников. Для повышения или изменения профиля квалификации сотрудников любого уровня проводится обучение работников в учреждениях с соответствующими лицензиями на осуществление образовательной деятельности, тем не менее, существует возможность самообразования или получения сотрудником необходимой квалификации благодаря практическому опыту.

Следовательно, при построении индивидуальной образовательной траектории сотрудника следует учитывать также его опыт работы наряду с пройденными образовательными модулями, тренингами и курсами, что позволит наметить его план продвижения в горизонтальной или вертикальной плоскости. Для многих крупных, как иностранных, так и отечественных предприятий характерно наличие собственных моделей корпоративного обучения, содержащих различные программы повышения квалификации в корпоративных учебных центрах, а также подготовку молодых специалистов во внешних образовательных учреждениях, являющихся партнерами компании преимущественно с заключением ученических договоров с сотрудниками организации. При этом структурирование требований к компетенциям в профессиональном стандарте дает возможность формирования содержания образовательных программ согласно потребностям работодателей, продиктованных современными рыночными условиями.

Следовательно для профессиональных стандартов важным является обозначение требований к профессиональным компетенциям в сфере профессиональной деятельности работника наряду с существенными сквозными надпрофессиональными компетенции, связанными с профессионализмом в общении, безопасностью и охраной труда.[[37]](#footnote-37)

Резюмируя вышесказанное, мы пришли к выводу, что благодаря повышению профессионального уровня сотрудников компании и развитию надлежащих компетенций кадрового состава у компании появляется возможность снижения издержек на трудовую адаптацию сотрудников и повышения производительности труда, что благоприятно сказывается на эффективности компании с точки зрения экономических результатов ее деятельности.

Соответственно, необходимо внедрить система оценки квалификаций и профессиональных стандартов на всю вертикаль управления, чтобы она затрагивала как сотрудников низшего звена, так и руководителей высшего уровня. Тем не менее, проанализировав практику использования профессиональных стандартов, мы считаем, что требуется проведение последующего закрепления механизмов, способствующих развитию данной системы на нормативно-правовом уровне.[[38]](#footnote-38) В  
 связи с рекомендательным характером профессиональных стандартов они не являются обязательными к использованию, исключением являются требования к квалификации, что, безусловно, способствует обострению дискуссии в рядах профессионалов. Поскольку нормативная и правовая базы профессиональных стандартов не развеивают неопределенности в вопросе выбора надлежащего механизма их применения, работодатели по своему усмотрению интерпретируют их, закрепляя за сотрудниками фактически любые трудовые функции, что может способствовать нарушению прав работников организации.

С нашей точки зрения, необходимо определить уже в самое ближайшее время секторы и отрасли экономики, в которых Национальная система квалификаций может действовать по общим правилам, а также секторы и отрасли, предполагающие особое их регулирование.

Также необходимо внести коррективы и изменения в часть уже утвержденных профессиональных стандартов с целью связывания их требований с государственными образовательными стандартами. По мнению представителей Национального агентства развития квалификаций профессиональные стандарты должны разрабатываться с учетом целей и задач развития цифровой экономики и содержать наряду с квалификациями, обусловленными трудовой деятельностью, также «гибкие навыки» (от англ. soft skills), являющиеся комплексными коммуникативными навыками.

# **2.3 Отечественный и зарубежный опыт применения профессиональных стандартов в системе управления персоналом**

Создание эффективной системы профессиональных стандартов и квалификаций является одним из самых актуальных вопросов современности, и все отрасли отечественной экономики принимают активное участие в создании национальных профессиональных стандартов.

Особое внимание со стороны образовательных учреждений должно быть уделено проведению профессиональной подготовки квалифицированного персонала в соответствии с существующими потребностями рынка труда, что обеспечит эффективные взаимоотношения между учебными заведениями и представителями бизнес-сферы. К числу задач сферы образования относят проведение мероприятий по социализации выпускников и обеспечение участия населения в социальной и культурной жизни общества, что благоприятно отражается на росте эффективности развития национальной экономики.

Принятие решения о разработке и введение в действие профессиональных стандартов должно базироваться в первую очередь на текущих задачах и стратегических целях конкретной страны. Более того, разработка подобных стандартов не входит в зону интересов целого ряда стран, так как они добиваются баланса между возможностями и предложением сферы профессионального образования и потребностями рынка труда с применением иного инструментария. Благодаря проведению стандартизации появляется возможность мониторинга квалификационных изменений на постоянной основе, с тем чтобы своевременно выявлять существование разрыва между потребностями рынка труда и содержанием образовательных программ. В некоторых странах издавна существует эффективное сотрудничество сфер образования и бизнеса, ставшее доброй традицией и предполагающее совместную разработку учебных программ, планов и внесение в них корректировок. В подобном случае дополнительная разработка профессиональных стандартов бессмысленна и нецелесообразна.

В число таких стран входят Германия, Финляндия, Швеция, Дания, Норвегия и Ирландия. Система профессионального образования в Германии, безусловно, является эффективной моделью, так как включает в себя грамотно урегулированное социальное партнёрство, способное пережить значительные преобразования, отвечающие новым потребностям рынка, не утратив своей жизнеспособности.[[39]](#footnote-39) В немецкой системе проводится разработка краткого описания новой квалификации, используемое в дальнейшем при подготовке учебных программ и планов.

Тогда как в системе Дании осуществляется описание знаний, навыков, умений и компетенций наряду с комплексом выполняемых задач, которые требуются для работы в конкретной сфере деятельности. Далее это описание используется для разработки образовательных стандартов, чьей целью является в первую очередь определение областей ответственности сферы образования, с тем чтобы провести работу в этом направлении. Тем не менее, подобный подход не характерен для большинства европейских стран, где разрабатываются профессиональные стандарты, являющиеся основным инструментом взаимосвязи рынка труда и образовательной сферы.

Необходимо отметить, что за рубежом практически повсеместно оказывается государственная поддержка профессиональных обществ в таких значимых, с точки зрения общества и социума вопросах, как формирование и модернизация квалификационной системы и профессиональная подготовка квалифицированных кадров. С введением стандартизации появляется возможность осуществления мониторинга развития системы квалификаций, для того чтобы провести проверку и дополнительную проработку образовательных программы с целью достижения ее соответствия запросам рынка труда. Именно поэтому правительства значительного числа стран принимают активное участие в разработке и введении в действие профессиональных стандартов. В Российской Федерации вместо общепринятого в мировой практике термина «стандартизация» применяется понятие «сертификация».

В соответствии с данными МОТ более 100 стран мира, среди которых передовым опытом обладают самые развитые страны, проявляют всевозрастающий интерес к созданию актуальных национальных систем квалификаций.

На сегодняшний день порядки внедрения профессиональных стандартов в нашей стране на законодательном уровне не установлены, то есть соответствующих нормативных актов (Постановления или Закона РФ) до сих пор не существует.

Следовательно, для каждого работодателя обязательной является разработка личной системы по введению профессионального стандарта компании в соответствии с требованиями отечественного законодательства, прописанными в положениях стандарта, зарегистрированного в Министерстве юстиции и утвержденного приказом Министерства труда Российской Федерации. Положения единых квалификационных справочников также могут быть использованы работодателями при разработке профессиональных стандартов компании. В тоже время работодателей необходимо предостеречь от использования проектов приказов, находящихся в сети Интернет в свободном доступе, так как те не имеют никакой юридической силы. В отдельную группу по вопросам введения профессиональных стандартов в деятельность организации на законодательном уровне выделены внебюджетные фонды и иные организации, чей контрольный пакет акций принадлежит государству. В этом случае все полномочия по проведению обязательного внедрения профессиональных стандартов компании переданы Правительству Российской Федерации с обязательным учетом позиции Трехсторонней комиссии по регулированию трудовых отношений.[[40]](#footnote-40)

Совокупность требований работодателя к сотрудникам может существенно отличаться, что обусловлено характером и традициями взаимодействия рынка труда и системы профессионального образования, как можно видеть из международного опыта. Несмотря на различия всех этих подходов, объединяющим фактором выступают профессиональные стандарты, описывающие качественные и содержательные требования к труду определенной области профессиональной деятельности, трансформирующиеся в дальнейшем в системе профессионального образования в определенные требования к итогам обучения.

Существенные содержательные и структурные различия профессиональных стандартов различных стран можно наблюдать при проведении изучения международного опыта. В части стандартов уделяется внимание трудовым функциями и действиям, реализуемым в рамках определенной профессии или сфере профессиональной деятельности, а в иных случаях перечислены лишь перечни необходимых компетенций, тогда как существуют и профессиональные стандарты, содержащие все эти аспекты.

Именно разность в макетах профессионального стандарта разных стран и различия в понятийном аппарате объясняют такие значительные различия. Одним из понятий, по которым в разных странах нет согласия, является «компетенция». В национальной системе квалификаций и национальных профессиональных стандартах Великобритании под термином компетенция понимается способность индивида к выполнению необходимых трудовых функций в соответствии с требованиями стандарта.[[41]](#footnote-41) Существует весьма условное разделение компетенций на единицы, описываемых в терминологии знаний, умений и определенных моделей поведения, поддающихся измерению и именуемых в актуальных профессиональных стандартах результатами обучения. Так как компетенции, как результаты обучения, могут быть выявлены при проведении функционального анализа, а навыки, демонстрирующие освоение компетенций, могут быть продемонстрированы определенным поведением, подобных подход носит наименование «функционально-бихевиористский».[[42]](#footnote-42)

Во французской законодательной базе под компетенциями понимают ресурсы, применяемые индивидом в процессе определенной деятельности в определенной ситуации, будь то решение проблем или иная ситуация.[[43]](#footnote-43) При этом основные составляющие компетенции, такие как когнитивная, опытная и поведенческая части, повергаются усовершенствованию в процессе деятельности определенного организационного контекста. При таком подходе происходит объединение организационного, контекстуального и индивидуального человеческого аспекта компетенции. В соответствии с французской методологией разработки профессиональных стандартов их формулировка осуществляется на основе организационных контекстов с учетом условий труда, в которых реализуется трудовая функция.

В Бельгии применяются подходы, похожие на французские. Для немецкого законодательства принято определять значение термина компетенция действия в качестве альтернативы профессии, предметно-ориентированной способности к социально ответственному и адекватному поведению при определенных обстоятельствах.[[44]](#footnote-44)

Профессиональный стандарт является многофункциональным документом, применяемым в следующих контекстах:

- для формирования кадровой политики и управления персоналом в сфере труда;

- при разработке и усовершенствовании федеральных образовательных стандартов государства, профессиональных программ и проведении профессиональной аккредитации общественных образовательных программ в системе профессионального образования;

- при проведении независимой оценки квалификации.[[45]](#footnote-45)

При принятии руководством компании решения о применении системы профессиональных стандартов приказом создается рабочая комиссия или назначается ответственный сотрудник. В настоящее время образцы подобных приказов можно найти в справочных системах.

Рабочей комиссией проводится анализ профессий, специальностей и должностей, подлежащих обязательной профессиональной стандартизации. На основе этого исследования рабочей группой составляется план, в котором отражен график применения новой системы к различным группам сотрудников.

Первый этап включает в себя проверку соответствия квалификации сотрудников организации требованиям стандартов, что позволяет в будущем провести планирование обучения, и соотнесение соответствия названия должностей в компании списку должностей в реестре профессиональных стандартов с последующим их переименованием.

Далее проводится выявление необходимости внесения изменений в должностные инструкции сотрудников и составления дополнительных соглашений к трудовым договорам. В рамках планирования деятельности по введению в организации профессиональных стандартов проводится определение сроков для всех периодов его реализации, что отражается в графике внедрения стандартов.

Тем не менее, в настоящее время у сотрудников нет возможности пройти необходимое обучение для подтверждения квалификации в соответствии с профессиональным стандартом. На современном этапе центры оценки квалификации (ЦОКи) находятся на этапе юридической регистрации, разработки программ обучения и их пробного использования, в будущем же в них будет осуществляться предварительное обучение с последующей сдачей экзаменов и получением свидетельства о профессиональной квалификации.

Резюмируя вышесказанное, необходимо отметить, что деятельность, чьей целью является разработка, усовершенствование и повсеместное введение на практике профессиональных стандартов ведется сразу по ряду направлений вот уже на протяжении двадцати лет.

Первым направлением деятельности является формирование общенациональных систем стандартов на основе локальных отраслевых систем, что получило широкое распространение в целом ряде развитых стран, среди которых в том числе Великобритания, США, Австралия, Канада, Япония, Германия, Нидерланды, Румыния Чили, Малайзия, Филиппины и Турция.[[46]](#footnote-46)

Вторым направлением является разработка новейших подходов и методологий создания и применения профессиональных стандартов. Профессиональные стандарты применяют для обеспечения управляемого карьерного роста и профессионального развития в трудовой сфере и для формирования базы по разработке программ профессиональной подготовки и эффективных методик проведения аттестации и оценки результатов профессионального обучения в образовательной сфере.

Третьим направлением является расширение применения профессиональных стандартов среди сотрудников кадровых подразделений и отделов по корпоративному обучению и развитию персонала, работодателей и сотрудников, получающих различное профессиональное образование разного уровня, руководители учебных заведений и преподавательского состава.

Четвертым направлением деятельности является проведение обмена опытом по проблемам, возникающим при разработке и применении профессиональных стандартов. Процесс формирования системы профессиональных стандартов полным ходом идет в таких мировых регионах как страны Азии, Латинской Америки, Центральной и Восточной Европы, в бывших советских республиках, а также практически во всех экономически развитых странах мира, потому налаживание процесса обмена опытом помогло бы избежать многих ошибок.[[47]](#footnote-47)

Появление профессиональных стандартов является общемировой практикой, и несмотря на то, что в Российской Федерации стандартизация находится в зачаточном состоянии, для ведущих зарубежных стран она не является новинкой. Великобритания обладает передовым опытом по профессиональной стандартизации.

На текущий момент можно говорить об отсутствии какой-либо системной практической проработки и методической поддержки начального этапа внедрения профессиональных стандартов в организации, даже при наличии большого числа публикаций касательно этой области знаний. Основными причинами этому являются различные факторы, как организационного, так и методического характера. При этом предлагаются к рассмотрению определенные сроки и различные схемы проведения подготовительных работ на начальном этапе, в то время как алгоритм процесса внедрения профессиональных стандартов полностью отсутствует в подобных нормативно-правовых документах.

Так же следует отметить общий расплывчатый характер формулировок и определений основных категорий и понятийного аппарата, что, безусловно, лишь затрудняет возможность реализации предложенных в регламентирующей документации программ.

Автором было проведено исследование причин отсутствия реализации профессиональных стандартов в практике отечественных компаний. Среди компаний для анализа были выбраны организации разных отраслей: индустрия красоты (Салон «Леди»), сфера гостеприимства (сеть хостелов «Countries»), ресторанный бизнес (сеть ресторанов «DelMar»), логистическая компания («TimePoint», предприятие розничной торговли («Mixit», строительная фирма («БригадуНадо»), холдинг «КубГрупп» и другие. Общее число респондентов 23. Анкета представлена в приложении 1. Анкетирование происходило путем прямого обзвона по предварительной договоренности. Важно подчеркнуть, что все из опрошенных компаний имеют специальные отделы кадров, занимающиеся различными вопросами в сфере управления персоналом.

По результатам аналитического исследования были получены следующие результаты:

*Рисунок 4. Результаты анкетирования*

*Разработано автором*

При этом, только 22 % опрошенных ответили, что им знаком Федеральный закон от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ о разработке профессиональных стандартов, практически 40% опрошенных воздержались от ответа, 38% респондентов не знакомы с данным законом, что входит в противоречие с первым вопросом.

Для проверки компетентности респондентов в теме исследования автором был разработан контрольный вопрос – что представляют собой профессиональные стандарты. Интересен факт, что подавляющее большинство опрошенных (в том числе те, кто ответил, что знаком с профессиональными стандартами и законом о их разработке) выбрали первый вариант ответа – то же самое, что и должностные инструкции. Хотя отметим, что по результатам реферирования научной литературы профессиональные стандарты охватывают: список требований к уровню основного и дополнительного образования, опыту практической деятельности, и представляющий собой структурированное описание сущности профессиональной деятельности в виде функциональной карты и обобщенных характеристик трудовых функций, как совокупности определенных специфических трудовых функций, действий, знаний и навыков. Таким образом, наиболее близкий краткий вариант ответа в анкете – d.

*Рисунок 5. Результаты анкетирования*

*Разработано автором*

Кроме того, среди опрошенных респондентов только в одной компании – холдинг «КубГрупп» в текущий момент ведется разработка профессиональных стандартов. Специалист отдела кадров объяснил необходимость их разработки тем, что группа компаний имеет различную отраслевую направленность и для упрощения процедуры ведения личных дел всех сотрудников руководством принято решений перейти к единой форме.

*Рисунок 6. Результаты анкетирования*

*Разработано автором*

Также среди опрошенных 3-е респондентов ответили согласием на вопрос о желании или потребности разработки профессиональных стандартов в ближайшей перспективе. Что касается оставшихся респондентов, для них был разработан дополнительный вопрос, отражающий причины незаинтересованности в разработке профессиональных стандартов.

Подводя итог, на сегодняшний день профессиональные стандарты не получили широкого распространения в отечественной практике. Мы можем отмечать их внедрение только в органах государственной власти, а также широкое распространение в образовательных учреждениях. По результатам опроса коммерческих организаций, направленного на выяснение причин отсутствия профессиональных стандартов в практике деятельности, наиболее популярной причиной среди опрошенных респондентов стала причина – отсутствия видимых выгод для компании.

# ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «МАКСИДОМ»

## 3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Максидом»

# Максидом ‒ первая российская сеть гипермаркетов для обустройства дома и дачи, дизайна, ремонта и строительства.[[48]](#footnote-48) История DIY рынка в России началась в 1997 году с открытия гипермаркета компании ООО «Максидом» в Санкт-Петербурге. Магазин стремительно набирал популярность благодаря огромной торговой площади, которая привлекала покупателей широким ассортиментом товаров. Организационно-правовая форма компании «Максидом» - Общество с ограниченной ответственностью.

Основной вид деятельности компании согласно ОКВЭД - прочая розничная торговля в неспециализированных магазинах (оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами).

Среди дополнительных видов деятельности можно выделить:

* прочая оптовая деятельность,
* рекламная деятельность,
* упаковывание,
* сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества,
* деятельность автомобильного грузового специализированного транспорта,
* чистка и уборка производственных и жилых помещений и оборудования.

Ассортимент гипермаркета ООО «Максидом» состоит из более чем 70 тыс. единиц товарного ассортимента, включающего в себя такие традиционные товары для магазинов, специализирующихся на DIY, как инструменты, строительные и отделочные материалы, сантехника и товары для сада и огорода, так и нетипичные для розницы в этой сфере товары, среди которых текстиль, кухонная утварь, электроника и бытовая техника, мебель, предметы интерьера и игрушки.

Максидом активно занимается благотворительностью и принимает участие в социальных проектах. Кроме того, компания помогает детским домам и школам, участвует в восстановлении церквей и памятников архитектуры, поддерживает фундаментальную науку, выступает спонсором спортивных мероприятий и оказывает поддержку выдающимся спортсменам.

Среди конкретных преимуществ компании можно выделить 5 ключевых для покупателей пунктов – таблица 5.

Таблица 5. Конкурентные преимущества ООО «Максидом»

|  |  |
| --- | --- |
| Источник | Описание |
| Онлайн-продажи и наличие собственного Интернет-магазина | На сайте представлен практически весь [ассортимент](http://www.maxidom.ru/catalog/)  магазинов - около 60 000 позиций с подробными описанием.  Помимо этого можно ознакомиться с действующими [акциями, специальными предложениями](http://www.maxidom.ru/offers/) и [новостями](http://www.maxidom.ru/news/) Максидома. |
| Организация доставки собственными силами | В сети магазинов Максидом можно заказать срочную доставку товара в день самой покупки. |
| Бонусная программа лояльности для постоянных покупателей | Компания предлагает своим покупателям (как физическим, так и юридическим лицам) уникальную программу лояльности с возможностью накопления бонусов. |
| Специальные программы для профессиональных покупателей | Компания предлагает специальные условия для профессиональных покупателей:   * индивидуальный подход к каждому клиенту; * единый договор поставки; * депозитная система; * длительная доверенность на получение ТМЦ сроком до 1 года; * оплата товара за наличный расчет с оформлением бухгалтерских документов; * единое ценообразование (удобство в учете и бюджетировании); * возможность доставки по всей России; * заказ товаров через сайт и мобильное приложение, электронная форма заявки; * хранение оплаченного товара в течение 7 дней; * гарантийное сопровождение. |

*Источник: Официальный сайт компании ООО «Максидом»*

*URL: https://www.maxidom.ru/about/ (дата обращения: 14.02.20)*

Ассортиментная политика организации на первых порах формировалась на основе ассортимента схожих иностранных компаний, тем не менее, с течением времени по результатам маркетинговых исследований, проводимым сетью гипермаркетов «Максидом», стало очевидно, что у клиентов существует достаточно высокая потребность в товарах, которые не были представлены в ее ассортиментном ряду. Организация своевременно ввела эти товарные позиции в свой ассортимент.

Следовательно, мы можем говорить о том, что поддержанию стабильности и наращиванию масштабов в долгосрочной перспективе компания обязана проведению грамотной стратегии диверсификации ассортимента. Так петербургская сеть смогла расшириться на территории Санкт-Петербурга с помощью открытия в 2017 году первого магазина малого формата, чья площадь не превышала 4000 квадратных метра, а 2019 год стал годом выхода сети в Москву благодаря открытию без малого 30 000 квадратных метров торговой площади.

Говоря об основных финансовых результатах компании в первую очередь стоит отметить рост выручки и прибыли в течение трех последних лет.

Таблица 6. Основные финансовые результаты деятельности ООО «Максидом»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 | 2017 | 2018 | Изменение |
| 1. Выручка | 18 924 010 | 20 891 738 | 23 502 461 | +23 502 461 |
| 2. Расходы по обычным видам деятельности | 17 197 883 | 19 321 130 | 21 390 804 | +21 390 804 |
| 3. Прибыль (убыток) от продаж | 1 726 127 | 1 570 608 | 2 111 657 | +2 111 657 |
| 4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате | 617 706 | 1 315 140 | 2 068 073 | +2 068 073 |
| 5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4) | 2 343 833 | 2 885 748 | 4 179 730 | +4 179 730 |
| 6. Проценты к уплате | 76 868 | 118 132 | 176 875 | +176 875 |
| 7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее | -20 477 | -50 681 | -18 939 | -18 939 |
| 8. Чистая прибыль (убыток) | 2 246 488 | 2 716 935 | 3 983 916 | +3 983 916 |

*Составлено на основе бухгалтерской отчетности ООО «Максидом»*

Годовая выручка за 2018 год составила 23 502 461 тыс. руб. и в сравнении с предыдущим годом показала рост на 2 610 723 тыс. рублей. При этом мы можем наблюдать прирост выручки на протяжении всего анализируемого периода, составивший 23 502 461 тыс. рублей ( мне кажется, что 4 578 451 тыс. рублей).

Линейный или усредненный тренд демонстрирует рост финансового результата продаж. Прибыль от продаж за 2018 год составила 2 111 657 тыс. рублей, показав прирост в 541 049 тыс. рублей, в то время как прирост финансового результата от продаж за весь анализируемый период равняется 2 111 657 тыс. руб.

На текущий момент крупнейшими игроками отечественного DIY рынка являются Леруа Мерлен – доля более 17%, OBI – 3,04%, а также Максидом и Петрович, рыночные доли которых представлены на рисунке 8.

*Рисунок 8. Распределение долей рынка между компаниями % 2018*

*Источник: URL:* [*https://marketmedia.ru/media-content/top-10-diy-setey/*](https://marketmedia.ru/media-content/top-10-diy-setey/) *(Дата обращения 10.03.20)*

# Современный этап развития отечественного рынка DIY является периодом адаптации розничных сетей к существенному снижению уровня платежеспособности потребителей, когда компании придерживаются политики преимущественного развития некрупных торговых точек и распределительных центров, а также роста объемов продаж с использованием возможностей сети Интернет.[[49]](#footnote-49)

В соответствии с миссией ООО «Максидом», размещенной на официальном сайте, компания стремится способствовать улучшению жизни населения, предоставляя им возможность ориентирования и правильного выбора в мире строительных и отделочных материалов.[[50]](#footnote-50)

Следовательно, мы можем сделать вывод о явной потребительской направленности миссии, которая выражается также в позиционировании организации на рынке. Особенность миссии компании является полное отсутствие фокусирования на ценовой политике, что является довольно необычным для розничной торговой сети, чаще всего стремящихся подчеркнуть невысокий уровень цен в своих магазинах. Подобная специфика объясняется предоставлением организацией различных дополнительных услуг для клиентов и концентрацией не на низких совокупных ценах на эти услуги, а на предоставлении качественного сервисного обслуживания.

С одной стороны, миссия компании имеет направленность на потребителя. По мнению автора, в миссию также заложено позиционирование компании. «Максидом» способствует разумному выбору и готов оказать дополнительные услуги, чтобы жизнь покупателя стала проще. Нет упора на уровень цен.

Стратегия компании «Максидом» направлена на создание комфортных условий покупки и высокий уровень клиентского сервиса.

Главная коммерческая цель - увеличение доли рынка посредствам наращивания e-commerce.

Сеть компаний «Максидом» в своей работе руководствуется принципами расширения на постоянной основе ассортимента российских и иностранных товаров и поддержки доступного уровня цен наряду с высоким уровнем сервисного обслуживания.

Для развития клиентского сервиса и повышения клиентоориентированности компания определила следующие задач на ближайшую кратко-среднесрочную перспективу:

1. Поиск новых решений для покупателя, развитие сервиса путем разработки собственного мобильного приложения, оптимизация Интернет-магазина (версия для ПК), открытия малых торговых площадей, в том числе и на территории торговых центров.
2. Обновление инструментов маркетинга, внедрение цифровых маркетинговых решений.
3. Развитие сотрудничества с местными производителями и расширение партнерских связей с другими контрагентами и стейкхолдерами.
4. Развитие омниканальности для достижения принципов индивидуального подхода к каждому покупателю на всех стадиях: от рекламного предложения до сопровождения покупки.

Организационная структура компании в масштабе ее розничной сети является сетевой, однако, она дополняется линейно-функциональной структурой в рамках каждого магазина.

Высшим органом управления предприятием является Совет директоров, следующую ступень в иерархии по значимости занимает Генеральный директор, у которого есть заместитель.

Напрямую подотчетны Генеральному директору Директора магазинов и структурные подразделения, в число которых входят, как контрольно-ревизионный отдел, юридический отдел, отдел персонала, информационный отдел, управление капитальным строительством и отдел маркетинга и рекламы. Организационная структура компании ООО «Максидом» представлена на рисунке 9.

Совет директоров

Генеральный директор

Директор магазина

Зам. Генерального директора

Отдел персонала

Контрольно-ревизионный отдел

Отдел транспортно-складской логистики

Юр. отдел

Инф. отдел

Отдел маркетинга и рекламы

Управление капитальным строительством

Адм.- хоз. отдел

*Рисунок 9. Организационная структура ООО «Максидом»*

*Источник: составлено автором на основе данных ООО «Максидом»*

В подчинении Директора магазина находятся два заместителя: Заместитель директора по торговле и Заместитель директора по оперативной работе. У Заместителя Директора по торговле в непосредственном подчинении находится руководитель торгового отдела, тогда как Заместителю директора по оперативной работе подконтрольны операционное подразделение наряду с коммерческим и финансовым отделами.

Проведя анализ существующих в организации связей мы получили возможность ознакомиться с организационным аспектом, но до сих пор не имеет обоснований для подтверждения эффективности подобной структуры в области формирования организационной культуры компании, в аспекте достижения поставленных, как текущих, так и стратегических целей предприятия, а также в части готовности организации к своевременной адаптации к изменениям, происходящих в окружающем мире или обусловленных внутрифирменной потребностью в проведении организационных перемен.

Дополнительно автором было проведено интервью со следующими сотрудниками:

1. Директор отдела маркетинга;
2. Специалист отдела персонала;
3. Менеджер по программе лояльности;
4. Специалист информационного отдела.

Цель интервью – определить узкие места сложившейся организационной структуры. Формат интервью – мозговой штурм. Среди контрольных точек интервью были закреплены следующие ключевые моменты:

* Оперативность решения задач;
* Соответствие структуры закрепленной стратегии;
* Возможность внедрения организационных изменений;
* Эффективность коммуникаций между отделами.

При проведении интервью среди персонала компании «Максидом» мы выявили основные особенности ее организационной управленческой структуры, такие как:

* в обязанности отделов поставок и складской логистики входит прежде всего снабженческая деятельность, предполагающая обеспечение магазинов необходимым количеством товаров, который формирует ликвидные запасы;
* информационно-вычислительный центр, являясь одним из важнейших отделов подконтрольных непосредственно руководству организации, занимается и обучением персонала компании эффективной работе со специализированными прикладными программами и различными техническими схемами;
* руководитель отдела торгового зала, в непосредственном подчинении которого находится это подразделение, принимает самостоятельные управленческие решения, направленные на поддержание его оперативного функционирования.

На основе анализа существующей управленческой структуры магазина «Максидом» можно сделать вывод, что к числу ее важнейших характеристик следует отнести численность руководящего состава, количество уровней управленческой системы и степень централизации системы управления.

Можно отметить следующие достоинства линейно-функциональной структуры в ООО «Максидом»: каждый отдел во главе со своим руководителем отвечает исключительно за свой участок перед главным руководителем, данная структура гарантирует стабильность предприятия в долгосрочной перспективе, уменьшение потребляемых ресурсов в производственных процессах, снижение трудозатрат на всех ступеньках управления.

Что касается выявленных недостатков: слишком высокая заинтересованность звеньевых руководителей в результатах исключительно своего звена, непонимание того, что все работают ради одной общей цели, каждый звеньевой руководитель ограничен в принятии самостоятельных решений - все свои действия необходимо согласовывать с главным, что подразумевает дополнительные затраты времени.

Полученные данные были внесены в качестве сильных и слабых сторон в SWOT-анализ.

В таблице 7 представлен анализ кадрового состава ООО «Максдидом». Отметим, что столь существенный прирост сотрудников в 2019 году обусловлен открытием нового филиала в Москве.

Таблица 7. Динамика численности персонала ООО «Максидом» в разрезе филиалов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вид картотеки сотрудников | Общая численность сотрудников на 2018 | Общая численность сотрудников на 2019 | Динамика |
| Постоянные сотрудники | 2228 | 2273 | +2% |
| Постоянные сотрудники ТОП ООО «МАКСИДОМ» г. Нижний Новгород | 184 | 193 | +4,9% |
| Постоянные сотрудники ТОП ООО «МАКСИДОМ» г. Казань | 179 | 175 | -2,3% |
| Постоянные сотрудники ТОП ООО «МАКСИДОМ» г. Екатеринбург | 163 | 167 | +2,5% |
| Постоянные сотрудники ТОП ООО «МАКСИДОМ» г. Самара | 155 | 156 | +0,6% |
| Постоянные сотрудники ТОП ООО «МАКСИДОМ» г. Уфа | 159 | 162 | +1,8% |
| Сотрудники ТОП ООО «МАКСИДОМ» г. Москва | 2 | 136 | В 68 раз\* |
| Сотрудники «ТЕККОМ» | 4 | 11 | +175% |
| Сотрудники «РИМАЛЬ» | 8 | 9 | +12,5% |
| Сотрудники «МИСТРАЛЬ» | 2 | 1 | -50% |
| Сотрудники «ВИТАМИН | 81 | 73 | -10% |
| К-2 Тузов А.А. | 1 | 1 | - |
| ИТОГО | 3166 | 3357 | +6% |

*Источник: составлено автором на основе данных предоставленных отделом кадров*

Также приведем данные о численности работников ООО «Максидом» на 4 квартал 2019 года, предоставленные Службой персонала Компании:

* Численность выбывших работников списочного состава – всего – 118 человек

(из них по оглашению сторон – 24 человека,

по собственному желанию – 86 человек).

* Численность требуемых работников списочного состава на вакантные рабочие места на конец отчетного квартала – 60 человек.
* Численность женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет на конец отчетного квартала – 62 человека.
* Численность женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет на конец отчетного квартала – 48 человек

Так как компания планирует и в дальнейшем наращивать масштабы деятельности формирование эффективной системы управления человеческими ресурсами является важным элементом системы управления. Кроме того, разработка профессиональных стандартов позволит снизить нагрузку на специалистов отдела кадров, благодаря утверждению единого документа, позволяющего решать ряд разнонаправленных задач в частности проведение оценки квалификации и сертификации сотрудников компании.

### 3.2 Анализ системы управления персоналом ресурсами ООО «Максидом»

Данный параграф разработан на основе информации полученной в отделе кадров ООО «Максидом». Далее будет подробно рассмотрен отдел персонала компании.

Являясь самостоятельным структурным подразделением компании, служба персонала ООО «Максидом» находится в непосредственном подчинении у Генерального директора.

Служба персонала представлена тремя подразделениями, такими как отдел подбора персонала и сопровождения территориально-обособленных подразделений (ТОП), отдел кадров и отдел обучения и оценки персонала. Руководитель Службы персонала возглавляет службу персонала.

Отдел подбора имеет в своем составе руководителя отдела, менеджеров по персоналу в количестве трех человек и единственного специалиста. Отдел кадров представлен шестью сотрудниками, среди которых руководитель отдела, старший специалист по кадрам и специалисты по кадрам численностью четыре человека. В состав отдел обучения и оценки персонала входит пять сотрудников, в числе которых руководитель отдела и менеджеры по обучению и оценке персонала количеством четыре человека. Всего в службе персонала работает семнадцать сотрудников. За каждым из отделов службы персонала закреплен определенный функционал в различных сферах управления персоналом организации.

В целях нашего исследования далее необходимо рассмотреть наиболее значимые функции отделов службы персонала, содержащиеся в положениях этих отделов.

1. Отдел подбора персонала и сопровождения ТОП является одним из структурных подразделений службы персонала, находящихся в непосредственном подчинении у Руководителя Службы персонала. В качестве основной цели деятельности этого отдела можно выделить разработку и реализацию практик и мероприятий, обеспечивающих эффективный подбор и адаптацию персонала и согласующихся со стратегией развития компании, лояльности ее сотрудников, а также оптимизации расходов на осуществление ее деятельности.

К основным функциям данного отдела в области подбора персонала относятся: проведение подбора персонала на различные должности для всех подразделений организации, сбор сведений касательно претендентов на руководящие должности, осуществление обзоров рынка труда, планирование, контроль и оптимизация годового бюджета на подбор персонала, обработка откликов соискателей на должность, создание заявок по подбору персонала для размещения их в СМИ и на различных ресурсах в сети Интернет, создание и ведение электронной базы соискателей, подготовка и предоставление бухгалтерской отчетности, документационное обеспечение деятельности по подбору персонала и проведение оптимизации с целью повышения эффективности подбора персонала.

Функционал этого отдела по сопровождению персонала ТОП заключается в оказании содействия в подборе руководителей ТОП, а также региональных специалистов отдела персонала, проведении мониторинга качества работы с персоналом, кадрового аудита и разнообразных учебных мероприятий, подготовке материалов, касающихся работы с персоналом, в организации повышения квалификации сотрудников отдела персонала в части подбора и адаптации персонала, проведение консультирования с целью решения текущих вопросов и задач деятельности ТОП в соответствии с профессиональными компетенциями сотрудников отдела подбора персонала.

Применительно к планированию и контролю бюджета отдела и реализации проектов по управления персоналом отдел по подбору персонала выполняет такие функции, как планирование и контроль бюджета, учет использованных средств, проведение оптимизации использования средств, подготовка, реализация и проведение консультирования по вопросам проектов по социальным программам.

Основными функциями отдела подбора персонала в аспекте организации взаимодействия с учебными заведениями является: выбор наиболее перспективных учебных заведений с точки зрения соответствия потребностям структурных подразделений компании, проведение переговоров с ВУЗами для организации стажировок и практики студентов, создание и ведение электронной базы студентов, проведение мероприятий по привлечению выпускников.

1. Отдел кадров, являясь структурным подразделением Службы персонала, находится в подчинении Руководителя Службы персонала. Основной целью деятельности отдела кадров является организационное и документационное обеспечении работы с персоналом организации наряду с оптимизации годового бюджета компании по части мотивации сотрудников посредством заработной платы и страхования.

Функционал этого отдела по сопровождению персонала ТОП заключается в оказании содействия в подборе руководителей ТОП, а также региональных специалистов отдела персонала, проведении мониторинга качества работы с персоналом, кадрового аудита и разнообразных учебных мероприятий, подготовке материалов, касающихся работы с персоналом, в организации повышения квалификации сотрудников отдела персонала в части подбора и адаптации персонала, проведение консультирования с целью решения текущих вопросов и задач деятельности ТОП в соответствии с профессиональными компетенциями сотрудников отдела подбора персонала.

Применительно к планированию и контролю бюджета отдела и реализации проектов по управления персоналом отдел по подбору персонала выполняет такие функции, как планирование и контроль бюджета, учет использованных средств, проведение оптимизации использования средств, подготовка, реализация и проведение консультирования по вопросам проектов по социальным программам.

Применительно к аспекту развития и сопровождения систем мотивации и внутренних коммуникаций сотрудников организации функциями отдела кадров являются: проведение анализа системы оплаты труда работников, передача сведений для оформления полисов ДМС, отслеживание качества предоставления работникам страховых и медицинских услуг и консультирование сотрудников в этих вопросах.

Отдел кадров в области работы с персоналом ТОП выполняет такие функции, как проведение кадрового аудита и оперативное решение вопросов, касающихся управления персоналом, при взаимодействии с отделами персонала ТОП.

1. Отдел обучения и оценки персонала, как одно из структурных подразделений Службы персонала, находится в непосредственном подчинении Руководителя этой Службы. В качестве основных целей деятельности данного отдела выделяют формирование эффективного процесса обучения и оценки сотрудников организации, а также оптимизацию соответствующего бюджета.

К основным функциям отдела обучения и оценки персонала организации относятся: определение потребности в обучении сотрудников, проведение мероприятий по адаптации, обучению и развитию сотрудников для формирования и работы с эффективным кадровым резервов, разработка методик обучения и оценки сотрудников организации, оценка персонала с целью выявления соответствия стандартам по обслуживанию клиентов, отслеживание тенденций на рынке образовательных и консультационных услуг, разработка и модернизация системы повышения квалификации сотрудников, ведение отчетности по проводимым мероприятиям, ведение и работа с базами данных в соответствии с профессиональными компетенциями сотрудников отдела, внесение предложений для усовершенствования учетного процесса и базы учета.

Функциями, выполняемыми отделом обучения и оценки персонала в области бюджетирования, являются: планирование и контроль годового бюджета по расходам на обучение и оценку работников, подготовка и осуществление проектов по развитию отдела, вынесение предложений по оптимизации затрачиваемых отделом средств.

Анализ внешней и внутренней среды с помощью метода SWOT позволит выявить сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать.

Таблица 8. SWOT-анализ системы управления человеческими ресурсами ООО «Максидом»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Высокий уровень квалификации и компетенций управляющего звена. 2. Отлаженные коммуникации между подразделениями. 3. Низкий уровень текучести кадров. 4. Хорошие в сравнении с прямыми конкурентами условия труда. 5. Социальная ответственность компании. 6. Наличие ДМС, KPI, а также применение других современных кадровых технологий. | 1. Отсутствует программа адаптации новых сотрудников на рабочем месте. 2. Авторитарный стиль управления персоналом 3. Устаревшая система оценки результатов труда персонала. 4. Слабый компенсационный пакет. 5. Отсутствует программа работников к пенсии. 6. Недостаточная ротация и мобильность персонала. 7. Сопротивление части сотрудников нововведениям. 8. Недостаточная мотивация персонала к труду и обучению. 9. Недостаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом. 10. Не сформирована организационная культура. 11. Отсутствие стратегических целей и установок в области развития персонала |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Появление новых квалифицированных соискателей на рынке труда в период кризисных явлений. 2. Привлечение квалифицированно персонала (за счет совершенствования условий труда). 3. Появление на рынке эффективного решения для оптимизации путем автоматизации процессов управления человеческими ресурсами. 4. Повышение квалификации персонала предприятия (дистанционное обучение без отрыва от производственных процессов, посещение курсов, семинаров). | 1. Конкуренция со стороны других возможных работодателей данной отрасли. 2. «Перекупки» квалифицированного персонала. 3. Ограниченность соискателей на открытые компанией вакансии на рынке труда. 4. Социально-демографические проблемы в связи с развитием COVID-19. |

*Разработано автором*

По результатам проведения SWOT-анализа отмечается явная несбалансированность квадрантов сильных и слабых сторон системы УЧР, что говорит о ее неэффективности в текущем виде. Направлениями для совершенствования СУЧР можно выделить:

* запуск программ по повышению квалификации персонала;
* сотрудничество с вузами, ведущими подготовку по профильным направлениям;
* применение новых технологий управления персоналом и инструментов поиска и привлечения сотрудников;
* возможность расширения социального пакета предприятия. Персонификация предоставляемых услуг сотрудникам.
* возможность приобретения и внедрения программного продукта, позволяющего автоматизировать процессы управления персоналом;
* создание резерва молодых перспективных специалистов;
* разработка и внедрение программы адаптации новых сотрудников на предприятии
* разработка и внедрение программы адаптации сотрудников к пенсии
* разработка системы эффективной мотивации работников.

По итогу обобщения существующих проблем автором был разработан перечень стратегических направлений развития системы управления человеческими ресурсами, а также подробно описаны задачи специалистов отдела кадров в рамках этих направлений – таблица 9. Данную таблицу в дальнейшем можно использовать для разработки профессиональных стандартов для специалистов отдела кадров.

Таблица 9. Направления развития системы управления человеческими ресурсами ООО «Максидом»

|  |  |
| --- | --- |
| Направление | Трудовые функции |
| Документационное обеспечение работы с персоналом | * Ведение организационной и распорядительной документации по персоналу. * Ведение документации по учету и движению кадров. |
| Деятельность по обеспечению персоналом | * Сбор информации о потребностях организации в персонале. * Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала. * Администрирование процессов и документооборота при проведении оценки и аттестации персонала. |
| Деятельность по оценке и аттестации персонала | * Организация и проведение аттестации персонала. * Организация и проведение оценки персонала. |
| Деятельность по развитию персонала | * Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала. * Организация обучения персонала. * Организация адаптации и стажировки персонала. |
| Деятельность по организации труда и оплаты персонала | * Организация труда персонала; * Организация оплаты труда персонала; |
| Деятельность по организации корпоративной социальной политики | * Разработка корпоративной социальной политики. * Реализация корпоративной социальной политики. * Администрирование процессов и документооборота по вопросам корпоративной социальной политики. |
| Операционное управление персоналом и подразделением организации | * Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения. * Реализация операционного управления персоналом и работы структурного подразделения. * Администрирование процессов и документооборота по операционному управлению персоналом и работе структурного подразделения. |
| Стратегическое управление персоналом организации | * Разработка системы стратегического управления персоналом организации. * Реализация системы стратегического управления персоналом организации. * Администрирование процессов и документооборота по стратегическому управлению персоналом. |

Разработано автором

Таким образом, по результатам анализа текущего состояния СУЧР целесообразно определить существующие проблемы внедрения профессиональных стандартов в практику ООО «Максидом». Тем не менее, автор планирует провести дополнительное аналитическое исследование, какие методические и организационные барьеры останавливают современные компании в вопросе разработки профессиональных стандартов.

## 3.3 Разработка профессиональных стандартов для ООО «Максидом»: рекомендации по внедрению

Начиная с 2014 года в ООО «Максидом» в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 28 декабря 2013 г. №426-ФЗ начато проведение специальной оценки условий труда. Данная оценка проводится в филиалах и структурных подразделениях компании.

Для снижения уровня травматизма и предотвращения профессиональных заболеваний работники обеспечиваются современными сертифицированными средствами индивидуальной защиты. Разработаны и соблюдаются «Нормы бесплатной выдачи и сроков носки сертифицированных специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты» работникам ООО «Максидом».

Несмотря на то, что посвященные профессиональным стандартам положения Трудового кодекса, в том числе нормы об обязательном их применении, вступили в силу еще 1 июля 2016 года (Федеральный закон от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ) в компании ООО «Максидом» профессиональные стандарты не разработаны и не внедрены.

Причиной тому является рекомендательный характер профессиональных стандартов для фирм, за исключением следующих категорий:

* работодатели, имеющие рабочие места с льготами или ограничениями по условиям труда, должны определять наименования соответствующих им должностей, а также устанавливать требования к квалификации сотрудников на основе профессиональных стандартов (ст. 57, ст. 195.3 ТК РФ);
* в случае если в профессиональных стандартов прописаны требования по охране труда, работодатель обязан выполнить соответствующее обучение сотрудников, т. е. на практике — выполнить требования профессиональных стандартов (ст. 212 ТК РФ).

Процедура разработки и внедрения профессиональных стандартов представляет собой процесс, состоящий из четырех ключевых этапов. Для создания условий способствующих формированию эффективной кадровой политики был реализован комплекс мероприятий.

1. Создание и внедрение локальных нормативных документов, касающихся регламентирования процесса набора, адаптации, перемещения и аттестации сотрудников компании.

2. Осуществление кадровой деятельности согласно разработанным нормативным документам.

3. Применение профессиональных стандартов ко всем категориям работников. Необходимо отметить, что выполнение этого пункта затрудняет отсутствие профессиональных стандартов на определенные специальности и должности.

Проведем на конкретном примере несоответствие образования маркетолога-аналитика, руководителя отдела сервиса и экономиста по планированию компании требованиям профессиональных стандартов.

Таблица 10. Реальное и требуемое образование сотрудников ООО «Максидом»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Должность | Образование, требуемое в компании | Реальное образование сотрудника | Соответствие / Несоответствие |
| Маркетолог-аналитик | Высшее профессиональное образование по направлению менеджмент. | Высшее профессиональное образование по направлению социология. Курсы маркетологов. | Несоответствие. Рекомендовано пройти курсы по диджитал-маркетингу, маркетинговому продвижению в Интернет-среде. |
| Руководитель отдела сервиса | Высшее профессиональное образование по направлению экономика | Высшее профессиональное педагогическое образование (учитель начальных классов). Школа руководителя направления сервиса. | Частичное несоответствие. Рекомендованные курсы: процессы сервиса, экономика, маркетинг, управлению лояльностью клиентов, правовые аспекты сервиса |
| Экономист по планированию | Высшее профессиональное образование по направлению экономика | Высшее профессиональное юридическое. Курсы по направлению управление персоналом, курсы бухгалтера и управления в органах государственной власти, построение системы бюджетирования на предприятии. | Частичное несоответствие. Рекомендованные курсы: экономическая безопасность, стратегический менеджмент, экономика и финансы, экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия |

*Разработано автором*

На основании ст. 195.3 Трудового кодекса Российской Федерации, утверждающей введение профессиональных стандартов, в организации были внесены изменения в положения о подразделениях и должностные инструкции. Следующим шагом Департамента управления персоналом должно стать письменное предложение о прохождении профильного обучения в учебном заведении работникам, чья профессиональная квалификация не соответствует требованиям профессиональных стандартов. В этом предложении следует также прописать условия оплаты за обучение и возможность предоставления сотруднику учебного отпуска. При получении письменного согласия работника организация возьмет на себя расходы на его обучение, при получении отказа со стороны сотрудника с ним расторгают трудовой договор на основании результатов проведенной аттестации.

Выбор формы обучения обусловлен прежде всего степенью загруженности специалистов. В случае высокого уровня загруженности необходимо избрать заочную форму обучения, существенно снижающую риск выгорания сотрудников, проходящих обучение, и обеспечивающую необходимую подготовку. Также необходимо отметить положительные социально-психологические последствия обучения, такие как получение новых профессиональных знаний и навыков, имеющих прикладной характер в трудовой деятельности обучаемого, новые деловые знакомства и смена обстановки. Это в свою очередь способствует повышению уровня мотивации работников посредством развеивания страха потери престижной работы с высоким уровнем заработка и возможности повысить свой интеллектуальный потенциал. Сотрудники осознают свою ценность для компании и заинтересованность организации в развитии и сохранении персонала.

Вследствие проведения предложенных нами мероприятий можно будет наблюдать положительные результаты деятельности структурного подразделения компании «Максидом», именуемого Управление по работе с персоналом, выражающиеся в благоприятной динамике таких показателей деятельности организации, как уменьшение текучести кадров, сокращение периода закрытия вакансий, наличие полного штата, достижение плановых показателей и выполнение обязательств по договорам.

Только при соблюдении следующих условий процесс внедрения профессиональных стандартов в систему управления персоналом и во все процессы, касающиеся кадрового состава компании «Максидом», может считаться завершенным:

* соответствие кадровой документации обязательным к применению профессиональным стандартам в аспекте наименования должностей, требований к образованию, практическому опыту работы и особых условий допуска и параметрам квалификации касательно содержания трудовых функций, знаний, умений и конкретных действий;
* соответствие обязательным к применению профессиональным стандартам таких характеристик квалификации персонала, как уровень образования, практический опыт работы и особые условия допуска;
* проведение привлечения, поиска, подбора, набора и отбора сотрудников согласно требованиям профессиональных стандартов, включенных в методологию реализации этих кадровых процессов;
* подготовка и проведение аттестации и оценки персонала на основе профессиональных стандартов;
* процесс обучения и разнообразные мероприятия по построению и развитию профессиональной карьеры базируется на содержании профессиональных стандартов;
* определение размера заработной платы на основе квалификационных уровней профессиональных стандартов.

Следовательно, можно говорить о выполнении профессиональными стандартами функции критерия эффективности кадровой политики компании наряду с тем, что они выступают в роли фактора, определяющего и способствующего обеспечению стабильности функционирования организации в условиях характеризующихся неопределенностью и высокой конкуренцией. Благодаря интеграции профессиональных стандартов и кадровых процессов формируется мобильная кадровая политика, характеризующаяся гибкостью и способствующая обеспечению персоналу роли важнейшего ресурса предприятия.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

# Система профессиональных стандартов, входящая в практический обиход в Российской Федерации, оказывает существенное влияние на изменение требований к уровню квалификации, содержательной и структурной составляющей трудовых функций, выполняемых должностными лицами в процессе профессиональной деятельности. Большое количество официально утвержденных документов федерального уровня составляют основу правового и научно-методического аспектов системы профессиональных стандартов. Перед руководством компаний на повестке дня стоит задача обязательного перехода на профессиональные стандарты персонала организации и, как следствие, всего рынка труда, а перед кадровыми подразделениями стоит важная и весьма трудоемкая задача по осуществлению внедрения профессиональных стандартов в компании.

# С точки зрения законодательства, профессиональный стандарт компании является многофункциональным документом, в котором содержится вся совокупность квалификационных требований и общих параметров конкретных специфических трудовых функций и действий, знаний и навыков, описывающих необходимый уровень основного и дополнительного образования, практического опыта профессиональной деятельности в виде функциональной карты, как структурированного описания содержания и сущности профессиональной деятельности.

# Актуальность списка требований к конкретным профессиям обусловлена непосредственным участием в процессе разработки профессиональных стандартов представителей профессиональных сообществ.

# Создание и внедрение профессиональных нормативов осуществляется главным образом с целью проведения скрупулезного анализа и актуализации действующей и местами устаревшей нормативной базы, а также урегулирования правоотношений рынка труда. Неактуальность старых справочников квалификационной подготовки должностей объясняется их несоответствием современным требованиям и нормам по части должностей, так как в них содержится информация о должностях, которые уже не применяются в бизнес-среде и о тех, что еще в них не внесены.

# Немаловажен и аспект корректной разработки процедур и мероприятий для внедрения профессиональных стандартов в компании в соответствии с обязательными требованиями, что возможно на основе изучения структуры профессиональных стандартов.

# Структурное содержание профессионального стандарта предполагает совокупность обобщенных трудовых функций с вероятными наименованиями должностей сотрудников организации и соответствующих квалификационных требований к уровню образования и опыту работы, которые требуются для осуществления трудовой функции. Содержание трудовой функции раскрывается через конкретные трудовые функции с определенными действиями в составе, обязательные для исполнения сотрудниками, а также требования к знаниям и навыкам, без которых невозможна успешная реализация обозначенной трудовой функции.

# Совокупность мероприятий по внедрению в организации профессиональных стандартов включает в себя следующие этапы: издание приказа о создании комиссии по внедрению профессиональных стандартов, проведение заседания комиссии и составление плана-графика внедрения, определение трудовых функций работников и применение в соответствии с ними нужных профессиональных стандартов, переименование должностей в соответствии с текстами профессиональных стандартов, внесение изменений в должностные инструкции, изменение системы оплаты труда, проведение мероприятий по переподготовке и подготовке служащих, проведение аттестации сотрудников.

# Профессиональная стандартизация в Российской Федерации находится в стадии зарождения, в то время как в большинстве развитых странах мира введение и успешное применение профессиональных стандартов давно вошло в норму в бизнес-среде.

# При этом комплекс требований, которые работодатель предъявляет к сотрудникам компании, может существенно отличаться от страны к стране, что объясняется различными традициями и характером взаимодействия сферы профессионального образования с рынком труда и бизнесом. Тем не менее, профессиональные стандарты, в которых содержатся определенные содержательные и качественные требования и характеристики труда в конкретной профессиональной отрасли, оказывают существенное влияние на область профессионального образования в виде специфических требований к результатам обучения и выступаю в качестве объединяющего фактора во всем разнообразии существующих в мире подходов.

# Подводя итог, на сегодняшний день профессиональные стандарты не получили широкого распространения в отечественной практике. Мы можем отмечать их внедрение только в органах государственной власти, а также широкое распространение в образовательных учреждениях. По результатам опроса коммерческих организаций, направленного на выяснение причин отсутствия профессиональных стандартов в практике деятельности, наиболее популярной причиной среди опрошенных респондентов стала причина – отсутствия видимых выгод для компании.

# Благодаря реализации наших предложений и проведению мероприятий в рамках осуществления деятельности такого структурного подразделения компании «Максидом», как Управления по работе с персоналом, будет достигнута положительная динамика роста целого ряда показателей, характеризующих в положительном ключе деятельность организации, среди которых обеспечение полной укомплектованности штатного расписания компании в связи со снижением текучести кадров и сокращением периода закрытия вакансий, а также выполнение договорных обязательств и достижение плановых показателей.

**Список использованных источников**

**Нормативно-правовые акты**

1. Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 147н (ред. от 29.09.2014) "Об утверждении Макета профессионального стандарта
2. Приказ Минтруда России №147н от 12 апреля 2013 г.

URL: https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/47 (Дата обращения 15.11.19)

1. Приказ Минтруда России №148н от 12 апреля 2013 г.

URL: https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/48 (Дата обращения 15.11.19)

1. Приказ Минтруда России №170н от 29 апреля 2013 г.

URL: https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/104 (Дата обращения 15.11.19)

1. Приказ Минтруда России от 30.09.2014 N 671н "Об утверждении методических рекомендаций по организации профессионально-общественного обсуждения и экспертизы проектов профессиональных стандартов"

URL: http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_120704/ (Дата обращения 15.11.19)

1. Приказ Минтруда России от 29.09.2014 N 667н "О реестре профессиональных стандартов (перечне видов профессиональной деятельности)" URL:https://spravochnick.ru/standartizaciya/professionalnyy\_standart/professionalnyy\_standart\_organizacii/ (Дата обращения 16.11.19)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.08.2019) ТК РФ Статья 195.1. Понятия квалификации работника, профессионального стандарта URL:http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_34683/e185e25735310e657309a01b515a25107fac8784/ (Дата обращения 04.11.19)
3. Статья 195.1 ТК РФ. Понятия квалификации работника, профессионального стандарта URL:http://tkodeksrf.ru/ch-3/rzd-9/gl-31/st-195-1-tk-rf (Дата обращения 04.11.19)

**Монографии, учебники, учебные пособия**

1. Блинов В. И. и др. Методические рекомендации по разработке профессиональных образовательных программ с учетом требований профессиональных стандартов //М.: Перо. – 2014.
2. Машукова Н. Д. Система добровольной сертификации персонала в Российской Федерации: модели и механизмы: учебник. М: Москва, 2013.
3. Олейникова О.Н., Муравьева А.А. Профессиональные стандарты: принципы фор-мирования, назначение и структура. / методическое пособие. − М.: АНО Центр ИРПО, 2011.
4. Прокопов Ф. Т. и др. Профессиональные стандарты //Рекомендации по анализу трудовой деятельности и разработке функциональных карт/Рук.: ФТ Прокопов. М.:«Виртуальная галерея. – 2014.

**Статьи в журналах и других периодических изданиях**

1. Lester S. Professional standards, competence and capability //Higher Education, Skills and Work-based Learning. – 2014. – Т. 4. – №. 1. – С. 31-43.
2. Блинов В. И., Есенина Е. Ю. Как рождаются и внедряются профессиональные стандарты //Образовательная политика. – 2014. – №. 1. – С. 74-77.
3. Белоусова Л. В. Профессиональный стандарт" Управление рисками организации" и его назначение //Проблемы анализа риска. – 2011. – Т. 8. – №. 1. – С. 12-21.
4. Богданова А. В. Диагностика качества образования в условиях разработки национальной системы профессиональных стандартов России //Вестник гуманитарного института ТГУ. – 2012. – №. 2. – С. 19-21.
5. Былков В. Г. Трансформация системы квалификаций на основе создания профессиональных стандартов //Известия Байкальского государственного университета. – 2014. – №. 1.
6. Васильцова Л. И., Александрова Н. А. Профессиональные стандарты: оценка опыта внедрения в практику управления персоналом //Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2019. – №. 3. – С. 48-51.
7. Гилева К. В., Сафронова О. Л., Солоусова К. В. Профессиональные стандарты: вызов для службы управления персоналом //Управление человеческими ресурсами–основа развития инновационной экономики. – 2015. – №. 6. – С. 82-87.
8. Горшкова О. В., Фалько Л. Ю. Профессиональные стандарты: практика разработки и внедрения в России //Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – №. 5.
9. Грудзинский А. О., Палеева О. А. Компетентностный подход как основа функционального высшего образования США и Германии: опыт для России // Вестник ННГУ. 2014. №2-1. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-kak-osnova-funktsionalnogo-vysshego-obrazovaniya-ssha-i-germanii-opyt-dlya-rossii (дата обращения: 20.11.2019).
10. Егоров С. А. Законодательные новации в сфере разработки и применения профессиональных стандартов //Актуальные проблемы российского права. – 2016. – №. 4 С.65
11. Зверева А. О. Перспективы развития торгового персонала в условиях введения в действие профессиональных стандартов //Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – №. 11.
12. Зибарев Д. (заместитель начальника управления по развитию трудового потенциала НИИ труда и социального страхования). Система профессиональных стандартов // Социальная защита. -2008. - № 12 (200); Трудовые отношения. - 2008. - № 12 (141). - С. 60-61.
13. Калошина Т. Ю. и др. Теоретические основы применения профессиональных стандартов в практике управления персоналом //Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий. – 2017. – С. 603-609.
14. Карамашева Н.В. Применение профессиональных стандартов: отечественный и зарубежный опыт // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №13. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-professionalnyh-standartov-otechestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt (дата обращения: 20.11.2019).
15. Колесниченко Е. А., Радюкова Я. Ю., Труфанова Т. А. Совершенствование системы развития персонала организации на основе требований профессиональных стандартов //Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2018. – №. 4. – С. 16-26.
16. Кузьминов Я.И., Матросов В.Л., Шадриков В.Д. Профессиональный стандарт педагогической деятельности (проект) // Вестник 0бразования.2007.-№ 7. - С. 23
17. Ладаускас С.В., Сорокина Н.В. Профессиональные стандарты: особенности внедрения в Российской Федерации // Научный вестник ЮИМ. 2017. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-standarty-osobennosti-vnedreniya-v-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 20.11.2019).
18. Лялюк А. В., Магзумова Н. В. Анализ системы управления предприятием с целью повышения кадровой безопасности //Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7. – №. 2 (23).
19. Март М.В. Внедрение профессиональных стандартов в кадровые процессы предприятия (на примере «донкарб графит») // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента: сб. ст. по матер. XIX междунар. науч.-практ. конф. № 2(13). – Новосибирск: СибАК, 2019. – С. 45-49.
20. Мельник М. В. Условия успешного использования профессиональных стандартов //Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – №. 3.
21. Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Методический подход к использованию профессиональных стандартов в образовательной среде // Вестник ГУУ. 2015. №12. URL:https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-ispolzovaniyu-professionalnyh-standartov-v-obrazovatelnoy-srede (дата обращения: 20.11.2019).
22. Новиков П. Н., Селиверстова О. Ф., Новикова Т. Р. Профессиональные стандарты: проблемы и перспективы развития //Вестник Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный агроинженерный университет им. В.П. Горячкина». – 2014. – №. 1.
23. Пак Ю. Н., Шильникова И. О., Пак Д. Ю. Профессиональные стандарты—основа проектирования образовательных программ нового поколения //Университетское управление: практика и анализ. 2014.№ 2. – 2014. – С. 101-106.
24. Панкина Г. В., Бабыкин С. В., Панкин Д. В. Анализ профессиональных стандартов //Компетентность. – 2010. – №. 9-10. – С. 4-9.
25. Пермякова, С. А. Профессиональные стандарты как основа изменения системы обучения персонала компании / С. А. Пермякова, Т. В. Шендель. — Текст : непосредственный, электронный // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). — Москва : Буки-Веди, 2017. — С. 127-131. — URL: https://moluch.ru/conf/econ/archive/222/12284/ (дата обращения: 04.05.2020).
26. Попов И. П., Сьянова Т. Ю. Мониторинг требований профессиональных стандартов, квалификационных характеристик и требований ФГОС по профессиям и специальностям горной отрасли // Актуальные задачи педагогики: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Чита, июнь 2012 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2012. URL https://moluch.ru/conf/ped/archive/59/2420/ (дата обращения: 20.11.2019).
27. Спивак В.А. Профессиональные стандарты: новая реальность на рынке труда, проблемы и перспективы // Российское предпринимательство. 2017. №1. С. 69
28. Филиппова О. А., Филиппов З. С. Анализ и оценка системы управления персоналом предприятия //Состояние и перспективы развития инновационных технологий в России и за рубежом. – 2019. – С. 342-355.
29. Шкляева Н.А. Этапы разработки проекта регионального профессионального стандарта "Управление (руководство) образовательной организацией. // Казанская наука, 2013, № 6. С.65-69.
30. Якимова З. В., Николаева В. И. Оценка компетенций: профессиональная среда и вуз //Высшее образование в России. – 2012. – №. 12.

**Электронные ресурсы**

1. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации URL:http://profstandart.rosmintrud.ru.
2. Реестр профессиональных стандартов URL: <http://prolstandart.ru>
3. Электронный источник: официальный сайт ООО Максидом URL:https://www.maxidom.ru/news/novosti-kompanii/maksidom-osvaivaet-novyy-format/(дата обращения: 23.01.19)
4. Электронный источник «Единый строительный портал» URL: https://ktostroit.ru/news/118958/(дата обращения: 13.01.)
5. Электронный источник: профильные СМИ «retailer.ru» URL: https://retailer.ru/diy-jevoljucija/ (дата обращения: 20.02.20)

# ПРИЛОЖЕНИЕ 1

1. Знаете ли вы, что такое профессиональный стандарт?
2. Да;
3. Нет;
4. Затрудняюсь ответить.
5. Знаком ли вам Федеральный закон от 2 мая 2015 г. № 122-ФЗ о разработке профессиональных стандартов?

a) Да;

b) Нет;

c) Затрудняюсь ответить.

1. Что, по вашему мнению, представляют собой профессиональные стандарты?
2. То же самое, что и должностные инструкции;
3. Требования к внешнему виду сотрудников, дисциплинарные нормы;
4. Характеристика квалификации, необходимой для осуществления определенного вида профессиональной деятельности;
5. Перечень компетенций, предъявляемый к новым сотрудникам.
6. Разработаны ли в вашей компании профессиональные стандарта на текущий момент?

a) Да;

b) Нет.

1. Планируете ли вы в ближайшей перспективе (следующий год) разрабатывать и внедрять профессиональные стандарты?

a) Да;

b) Нет;

c) Затрудняюсь ответить.

1. Выберите одну из далее сформулированных причин, почему в практику вашей компании не внедрены профессиональные стандарты?
2. Закон носит рекомендательный характер;
3. В законе не определен порядок разработки и внедрения профессиональных стандартов;
4. Непонятно какие выгоды для компании последуют за внедрением профессиональных стандартов.

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.08.2019) ТК РФ Статья 195.1. Понятия квалификации работника, профессионального стандарта

   <URL:http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/e185e25735310e657309a01b515a25107fac8784/> (Дата обращения 04.11.19) [↑](#footnote-ref-1)
2. Кузьминов Я.И., Матросов В.Л., Шадриков В.Д. Профессиональный стандарт педагогической деятельности (проект) // Вестник 0бразования.2007.-№ 7. - С. 23 [↑](#footnote-ref-2)
3. Шкляева Н.А. Профессиональные стандарты: механизм применения в управлении персоналом организации // ТДР. 2016. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-standarty-mehanizm-primeneniya-v-upravlenii-personalom-organizatsii (дата обращения: 04.05.2020). [↑](#footnote-ref-3)
4. Кузьминов Я.И., Матросов В.Л., Шадриков В.Д. Профессиональный стандарт педагогической деятельности (проект) // Вестник 0бразования.2007.-№ 7. - С. 23 [↑](#footnote-ref-4)
5. Шкляева Н.А. Профессиональные стандарты: механизм применения в управлении персоналом организации // ТДР. 2016. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-standarty-mehanizm-primeneniya-v-upravlenii-personalom-organizatsii (дата обращения: 04.05.2020). [↑](#footnote-ref-5)
6. Зибарев Д. Система профессиональных стандартов // Социальная защита. -2008. - № 12 (200); Трудовые отношения. - 2008. - № 12 (141). - С. 60-61. [↑](#footnote-ref-6)
7. Статья 195.1 ТК РФ. Понятия квалификации работника, профессионального стандарта

   <URL:http://tkodeksrf.ru/ch-3/rzd-9/gl-31/st-195-1-tk-rf> (Дата обращения 04.11.19) [↑](#footnote-ref-7)
8. Былков В. Г. Трансформация системы квалификаций на основе создания профессиональных стандартов //Известия Байкальского государственного университета. – 2014. – №. 1. [↑](#footnote-ref-8)
9. Блинов В. И., Есенина Е. Ю. Как рождаются и внедряются профессиональные стандарты //Образовательная политика. – 2014. – №. 1. – С. 74-77. [↑](#footnote-ref-9)
10. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020)

    ТК РФ Статья 195.1. Понятия квалификации работника, профессионального стандарта

    URL:http://www.consultant.ru/document/cons\_doc\_LAW\_34683/e185e25735310e657309a01b515a25107fac8784/ [↑](#footnote-ref-10)
11. Сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации URL:http://profstandart.rosmintrud.ru. [↑](#footnote-ref-11)
12. URL: <https://hr-portal.ru/blog/professionalnye-standarty-celi-i-zadachi> (Дата обращения 11.11.19) [↑](#footnote-ref-12)
13. Пермякова, С. А. Профессиональные стандарты как основа изменения системы обучения персонала компании / С. А. Пермякова, Т. В. Шендель. — Текст : непосредственный, электронный // Актуальные вопросы экономики и управления : материалы V Междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2017 г.). — Москва : Буки-Веди, 2017. С. 127-131. URL: https://moluch.ru/conf/econ/archive/222/12284/ (дата обращения: 04.05.2020). [↑](#footnote-ref-13)
14. Приказ Минтруда России от 12.04.2013 N 147н (ред. от 29.09.2014) "Об утверждении Макета профессионального стандарта"

    [URL:https://mintrud.karelia.ru/cms\_data/usercontent/regionaleditor/2029.09.2014).pdf](URL:https://mintrud.karelia.ru/cms_data/usercontent/regionaleditor/%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84.%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%8B/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20%D0%BC%D0%B8%D0%BD%D1%82%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%20%D0%BE%D1%82%2012.04.2013%20n%20147%D0%BD%20(%D1%80%D0%B5%D0%B4.%20%D0%BE%D1%82%2029.09.2014).pdf) (Дата обращения 15.11.19) [↑](#footnote-ref-14)
15. Егоров С. А. Законодательные новации в сфере разработки и применения профессиональных стандартов //Актуальные проблемы российского права. – 2016. – №. 4 С.65 [↑](#footnote-ref-15)
16. Блинов В. И. и др. Методические рекомендации по разработке профессиональных образовательных программ с учетом требований профессиональных стандартов //М.: Перо. – 2014. [↑](#footnote-ref-16)
17. Приказ Минтруда России №147н от 12 апреля 2013 г. URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/47> (Дата обращения 15.11.19) [↑](#footnote-ref-17)
18. Приказ Минтруда России №148н от 12 апреля 2013 г. URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/48> (Дата обращения 15.11.19) [↑](#footnote-ref-18)
19. Приказ Минтруда России №170н от 29 апреля 2013 г. URL: <https://rosmintrud.ru/docs/mintrud/orders/104> (Дата обращения 15.11.19) [↑](#footnote-ref-19)
20. Приказ Минтруда России от 30.09.2014 N 671н "Об утверждении методических рекомендаций по организации профессионально-общественного обсуждения и экспертизы проектов профессиональных стандартов" URL: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_120704/> (Дата обращения 15.11.19) [↑](#footnote-ref-20)
21. Приказ Минтруда России от 29.09.2014 N 667н "О реестре профессиональных стандартов

    (перечне видов профессиональной деятельности)"

    URL:https://mpei.ru/umo/VocationalEducation/Documents/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D0%B7%20667%D0%BD%20%D0%BE%D1%82%2029.04.2014.pdf [↑](#footnote-ref-21)
22. Блинов В. И. и др. Профессиональные стандарты: от разработки к применению //Высшее образование в России. – 2015. – №. 4. [↑](#footnote-ref-22)
23. URL: <https://spravochnick.ru/standartizaciya/professionalnyy_standart/professionalnyy_standart_organizacii/> (Дата обращения 16.11.19) [↑](#footnote-ref-23)
24. Панкина Г. В., Бабыкин С. В., Панкин Д. В. Анализ профессиональных стандартов //Компетентность. – 2010. – №. 9-10. – С. 5 [↑](#footnote-ref-24)
25. Гилева К. В., Сафронова О. Л., Солоусова К. В. Профессиональные стандарты: вызов для службы управления персоналом //Управление человеческими ресурсами–основа развития инновационной экономики. – 2015. – №. 6. – С. 82-87. [↑](#footnote-ref-25)
26. Пак Ю. Н., Шильникова И. О., Пак Д. Ю. Профессиональные стандарты—основа проектирования образовательных программ нового поколения //Университетское управление: практика и анализ. 2014.№ 2. – 2014. – С. 101-106. [↑](#footnote-ref-26)
27. Мельник М. В. Условия успешного использования профессиональных стандартов //Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – №. 3. [↑](#footnote-ref-27)
28. Спивак В.А. Профессиональные стандарты: новая реальность на рынке труда, проблемы и перспективы // Российское предпринимательство. 2017. №1. С. 69 [↑](#footnote-ref-28)
29. Там же, с. 71. [↑](#footnote-ref-29)
30. Якимова З. В., Николаева В. И. Оценка компетенций: профессиональная среда и вуз //Высшее образование в России. – 2012. – №. 12. С.16 [↑](#footnote-ref-30)
31. Новиков П. Н., Селиверстова О. Ф., Новикова Т. Р. Профессиональные стандарты: проблемы и перспективы развития //Вестник Федерального государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный агроинженерный университет им. ВП Горячкина». – 2014. – №. 1. [↑](#footnote-ref-31)
32. Яшкова Н. В., Тимофеева Л. В. Кадровый аудит в системе управления персоналом //Фундаментальные исследования. – 2019. – №. 2. – С. 56 [↑](#footnote-ref-32)
33. Там же, С.58 [↑](#footnote-ref-33)
34. Олейникова О.Н., Муравьева А.А. Профессиональные стандарты: принципы фор-мирования, назначение и структура. / методическое пособие. − М.: АНО Центр ИРПО, 2011. [↑](#footnote-ref-34)
35. Калошина Т. Ю. и др. Теоретические основы применения профессиональных стандартов в практике управления персоналом //Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий. – 2017. – С. 603-609. [↑](#footnote-ref-35)
36. Колесниченко Е. А., Радюкова Я. Ю., Труфанова Т. А. Совершенствование системы развития персонала организации на основе требований профессиональных стандартов //Известия Балтийской государственной академии рыбопромыслового флота: психолого-педагогические науки. – 2018. – №. 4. – С. 16-26. [↑](#footnote-ref-36)
37. Март М.В. Внедрение профессиональных стандартов в кадровые процессы предприятия (на примере «донкарб графит») // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента: сб. ст. по матер. XIX междунар. науч.-практ. конф. № 2(13). – Новосибирск: СибАК, 2019. – С. 45-49. [↑](#footnote-ref-37)
38. Март М.В. Внедрение профессиональных стандартов в кадровые процессы предприятия (на примере «донкарб графит») // Актуальные вопросы экономических наук и современного менеджмента: сб. ст. по матер. XIX междунар. науч.-практ. конф. № 2(13). – Новосибирск: СибАК, 2019. – С. 45-49. [↑](#footnote-ref-38)
39. Машукова Н. Д. Система добровольной сертификации персонала в Российской Федерации: модели и механизмы: учебник. М: Москва, 2013. [↑](#footnote-ref-39)
40. Горшкова О. В., Фалько Л. Ю. Профессиональные стандарты: практика разработки и внедрения в России //Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2012. – №. 5. С.67-68 [↑](#footnote-ref-40)
41. Lester S. Professional standards, competence and capability //Higher Education, Skills and Work-based Learning. – 2014. – Т. 4. – №. 1. – С. 31-43. [↑](#footnote-ref-41)
42. Митрофанова Е.А., Митрофанова А.Е. Методический подход к использованию профессиональных стандартов в образовательной среде // Вестник ГУУ. 2015. №12. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskiy-podhod-k-ispolzovaniyu-professionalnyh-standartov-v-obrazovatelnoy-srede (дата обращения: 20.11.2019). [↑](#footnote-ref-42)
43. Карамашева Н.В. Применение профессиональных стандартов: отечественный и зарубежный опыт // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. №13.

    URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-professionalnyh-standartov-otechestvennyy-i-zarubezhnyy-opyt (дата обращения: 20.11.2019). [↑](#footnote-ref-43)
44. Грудзинский А. О., Палеева О. А. Компетентностный подход как основа функционального высшего образования США и Германии: опыт для России // Вестник ННГУ. 2014. №2-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-kak-osnova-funktsionalnogo-vysshego-obrazovaniya-ssha-i-germanii-opyt-dlya-rossii (дата обращения: 20.11.2019). [↑](#footnote-ref-44)
45. Ладаускас С.В., Сорокина Н.В. Профессиональные стандарты: особенности внедрения в Российской Федерации // Научный вестник ЮИМ. 2017. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-standarty-osobennosti-vnedreniya-v-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 20.11.2019). [↑](#footnote-ref-45)
46. Попов И. П., Сьянова Т. Ю. Мониторинг требований профессиональных стандартов, квалификационных характеристик и требований ФГОС по профессиям и специальностям горной отрасли [Текст] // Актуальные задачи педагогики: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Чита, июнь 2012 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2012. — URL https://moluch.ru/conf/ped/archive/59/2420/ (дата обращения: 20.11.2019). [↑](#footnote-ref-46)
47. Попов И. П., Сьянова Т. Ю. Мониторинг требований профессиональных стандартов, квалификационных характеристик и требований ФГОС по профессиям и специальностям горной отрасли [Текст] // Актуальные задачи педагогики: материалы II Междунар. науч. конф. (г. Чита, июнь 2012 г.). — Чита: Издательство Молодой ученый, 2012. — URL https://moluch.ru/conf/ped/archive/59/2420/ (дата обращения: 20.11.2019). [↑](#footnote-ref-47)
48. Официальный сайт компании ООО «Максидом»

    URL: <https://www.maxidom.ru/about/> (дата обращения: 14.02.20) [↑](#footnote-ref-48)
49. URL: https://retailer.ru/diy-jevoljucija/ профильные СМИ «retailer.ru» (дата обращения: 20.02.20) [↑](#footnote-ref-49)
50. Официальный сайт компании ООО «Максидом».

    URL:http://www.maxidom.ru [↑](#footnote-ref-50)