

**Методические аспекты совершенствования системы управления
человеческими ресурсами производственных компаний
на основе компетентностного подхода**

Светлана Владимировна Юдакова¹, Полина Андреевна Худякова²

^{1, 2} Владимирский филиал РАНХиГС, Владимир, Россия

¹ yudakova-sv@ranepa.ru

² xudyakova_2001@mail.ru

Аннотация. Статья посвящается исследованию проблемы совершенствования системы управления человеческими ресурсами на производственных предприятиях с использованием инструментов компетентностного подхода, дана информация о деятельности и системе управления человеческими ресурсами компании, занимающейся производством мясной продукции, выявлены проблемы управления человеческими ресурсами исследуемой компании, даны методические рекомендации и раскрыты инструменты по их реализации.

Ключевые слова: производственная компания, человеческие ресурсы, система управления человеческими ресурсами, подбор персонала, обучение и развитие персонала, мотивация и удержание персонала, корпоративная культура, компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами, методические инструменты использования компетентностного подхода в управлении

Original article

**Methodological aspects of improving human resource management systems in
manufacturing companies based on the competency-based approach**

Svetlana V. Yudakova¹, Polina A. Khudyakova²

^{1, 2} Vladimir Branch of the RANEPa, Vladimir, Russia

¹ yudakova-sv@ranepa.ru

² xudyakova_2001@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the study of the problem of improving the human resource management system at manufacturing enterprises using the tools of the competency-based approach; information is provided on the activities and human resource management system of a company engaged in the production of meat products; problems of human resource management of the company under study are identified, methodological recommendations are given and tools for their implementation are disclosed.

Keywords: manufacturing company, human resources, human resource management system; personnel selection, personnel training and development, personnel motivation and retention, corporate culture, competency-based approach to human resource management, methodological tools for using competency-based approach in management

На современном этапе социально-экономического развития России отечественные производственные компании сталкиваются со многими проблемами: глобализация, технологические изменения, растущая конкуренция и др. В этой связи эффективное управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором успеха организации. Одним из действенных методических инструментов реализации данного процесса является компетентностный подход в силу обладания возможностями обеспечивать более точную оценку и эффективное развитие потенциала сотрудников.

На решение обозначенной проблемы направлена деятельность крупнейших производителей мясной продукции в России. В частности, исследуемая компания специализируется на выпуске колбасных изделий, замороженных полуфабрикатов и готовых блюд, владеет тремя заводами на территории России. По итогам 2024 года выручка компании составила 78,3 млрд. рублей, объём продаж достиг 428 тыс. тонн. В компании работает команда высококвалифицированных специалистов, обладающих разнообразными навыками и опытом. Организация активно поддерживает развитие своих сотрудников, предлагая программы обучения и повышения квалификации. Отмечается успешная конкуренция как на внутреннем, так и на международном рынке, что обеспечивается гибкостью и способностью быстро адаптироваться к изменениям в спросе и технологиях [4].

Основные компоненты системы управления человеческими ресурсами в исследуемой компании представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Система управления человеческими ресурсами

На основе анализа особенностей системы управления человеческими ресурсами на исследуемом мясоперерабатывающем предприятии сделаны некоторые выводы по каждому из ее компонентов.

1. Подбор персонала. Система подбора кадров на предприятии использует современные подходы формально, имеет существенные недостатки в реализации. Многоэтапный отбор включает первичный скрининг резюме, тестирование профессиональных знаний, кейс-интервью и оценку соответствия корпоративным ценностям. Однако на каждом этапе данной процедуры возникают организационные проблемы: срок рассмотрения резюме составляет 7-10 рабочих дней; тестовые задания не обновляются, не отражают реальных производственных задач; оценка ценностей проводится формально по стандартному чек-листу. Реферальная программа, обеспечивающая 20 % наймов, также работает неэффективно – вознаграждения за рекомендации не стимулируют сотрудников к поиску действительно сильных кандидатов. Особенно остро стоит проблема с поиском узкопрофильных специалистов (технологов мясных продуктов, инженеров по оборудованию) - вакансии остаются открытыми по 2-3 месяца, что негативно влияет на производственные процессы.

2. Обучение и развитие персонала. Корпоративный университет предприятия предлагает обширный каталог программ (более 20 курсов), но их содержание слабо связано с реальными производственными потребностями. Тренинги по тайм-менеджменту, коммуникациям и другим soft skills проводятся по унифицированным программам без учета специфики разных должностей (рабочие цеха, инженеры, руководители). Система наставничества существует только на бумаге – наставники назначаются приказом без учета их мотивации и педагогических навыков, не получают дополнительного вознаграждения, формально относятся к своим обязанностям. В результате 40 % новичков не проходят испытательный срок, а среди оставшихся 60 % отмечают недостаточную поддержку в период адаптации. Отдельная проблема – отсутствие системы оценки эффективности обучения. Курсы повышения квалификации выбираются сотрудниками произвольно, без учета их реальных потребностей в профессиональном развитии. HR-отдел не анализирует факты и качество применения полученных знаний на практике.

3. Мотивация и удержание персонала. Система оплаты труда на предприятии существенно отстает от рыночных предложений - зарплаты ниже конкурентов на 15-20 % для ключевых позиций (технологи, мастера цехов). Социальный пакет включает только обязательные по закону льготы (медосмотры, спецодежда) и несколько устаревших бонусов (новогодние подарки детям, частичная компенсация путевок). Гибкие формы мотивации (ДМС, обучение за счет компании) отсутствуют. Карьерный рост затруднен из-за «застоя» в руководящем составе - средний срок работы руководителей среднего звена составляет 12 лет. В результате текучесть кадров достигает 25 % в год, а среди молодых специалистов (до 30 лет) превышает 40 %. Особенно остро проблема стоит в производственных цехах, где тяжелые

условия труда не компенсируются достойной оплатой. Опросы сотрудников показывают: 68 % рассматривают возможность ухода к конкурентам; 45 % уже получали более выгодные предложения от других производственных компаний.

4. Корпоративная культура. Формально предприятие декларирует ценности качества, инноваций и командной работы, но на практике они слабо реализуются. Внутренние коммуникации ограничены обязательными приказами и объявлениями, обратная связь от сотрудников не собирается системно. Конфликт между «старой гвардией» (сотрудники со стажем более 15 лет) и новыми работниками проявляется в сопротивлении изменениям, неформальном разделении коллектива. Мероприятия по тимбилдингу проводятся редко (раз в год) и воспринимаются сотрудниками как формальность. Индекс вовлеченности eNPS составляет всего +18 пунктов (при отраслевом среднем +35). Особенно низкие показатели в производственных подразделениях, где 72 % сотрудников отмечают отсутствие мотивации к работе. Отсутствие программ психологической поддержки усугубляет ситуацию - уровень стресса и эмоционального выгорания среди работников цехов на 30 % выше среднего по отрасли.

Анализ практики реализации системы управления человеческими ресурсами позволил выделить актуальные проблемы:

- подбор персонала: долгое время закрытия вакансии, что может привести к потере потенциально ценных сотрудников и негативно сказаться на операционной деятельности; отсутствие стратегии поиска и привлечения редких специалистов (например, специалиста по оценке персонала, технолога, инженера с узкой специальностью);
- адаптация персонала: недостаточная поддержка новичков со стороны наставников в силу их незаинтересованности, что может привести к дезориентации и снижению мотивации в первые месяцы работы;
- обучение и развитие персонала: слабая ориентация на реальные потребности сотрудников и цели компании при организации процесса обучения, что приводит к неэффективному использованию ресурсов; недостаточное использование современных методов обучения (e-learning, микрообучение, blended learning);
- мотивация и удержание персонала: использование неконкурентной системы оплаты труда и льгот, т.е. заработная плата и социальный пакет уступают показателям других действующих предприятий, что приводит к текучести кадров; ограничение многими департаментами возможностей для карьерного роста.

Для решения выявленных проблем можно дать некоторые методические рекомендации:

- ✓ привлекать лучших специалистов, в том числе редких, путем автоматизации рекрутинга и использования разнообразных каналов поиска, например, ATS – специализированный программный комплекс;

- ✓ разработать и внедрить программу наставничества, включающую четкий план адаптации новичков, привлечение и мотивацию опытных сотрудников, регулярную оценку эффективности данного процесса;
- ✓ разработать и внедрить индивидуальные планы развития с использованием современных методов обучения;
- ✓ разработать и внедрить стратегию удержания персонала, обеспечивающую конкурентную оплату труда и привлекательный пакет льгот, среду, в которой сотрудники могут расти профессионально и строить карьеру внутри компании.

Совершенствование системы управления человеческими ресурсами на основе компетентностного подхода в исследуемой организации видится в использовании следующих инструментов:

- компетентностное интервью при подборе персонала, что поможет выбрать лучших специалистов на вакантную должность, например, вопросы STAR (Situation, Task, Action, Result) для анализа конкретных ситуаций из прошлого опыта кандидата;
- регулярная оценка уровня развития компетенций новичка с помощью механизма обратной связи от наставника, руководителя, коллег;
- программа мероприятий (тренинги, коучинг, менторство, участие в проектах и т.д.), направленная на развитие актуальных компетенций сотрудников;
- современные методы обучения, позволяющие развивать компетенции эффективно и в удобном формате;
- оплата труда, связанная с уровнем компетенций сотрудника, его вкладом в достижение целей компании;
- методы продвижения сотрудников, включающие развитие и оценку их компетенций, стимулирующие повышение вклада в достижение целей компании.

Компетентностное интервью – это структурированный метод оценки кандидатов, основанный на анализе их реального опыта через призму ключевых компетенций, необходимых для вакантной должности [7]. В его основе лежит техника STAR (Situation, Task, Action, Result), которая позволяет детально исследовать поведение кандидата в конкретных профессиональных ситуациях. Интервьюер задает вопросы, требующие описания: ситуации (контекст и сложности), задачи (цель и требования), действий (шаги кандидата, принятые решения) и результата (итог, извлеченные уроки). Например, для оценки компетенции «работа в стрессовых условиях» вопрос может звучать так: «Опишите случай, когда Вам пришлось принимать решение при жестком дедлайне. Какие шаги Вы предприняли и к какому результату это привело?» Такой подход минимизирует субъективность, выявляет не только теоретические знания, но и практические навыки, а также прогнозирует будущую эффективность кандидата [2].

Регулярная оценка уровня развития компетенций новичка представляет собой системный процесс мониторинга профессионального роста,

основанный на многоуровневой обратной связи от ключевых участников адаптации: наставника, руководителя и коллег [1]. Наставник еженедельно фиксирует прогресс в освоении рабочих навыков через чек-листы выполнения задач и структурированные оценочные сессии, уделяя внимание не только техническим аспектам (например, скорость освоения программного обеспечения), но и soft skills (коммуникация в команде, стрессоустойчивость). Руководитель проводит формализованные промежуточные оценки раз в месяц, используя шкалу компетенций (от «требуется развития» до «превышает ожидания») и привязывая результаты к конкретным KPI (качество работы, соблюдение сроков). Коллеги участвуют в процессе через анонимные опросы или кросс-функциональные обсуждения, оценивая интеграцию новичка в коллектив и его вклад в командные процессы. Все данные сводятся в индивидуальную матрицу развития, где отмечаются динамика по каждой компетенции (например, «работа с возражениями клиентов» – рост с 3 до 4 баллов за 2 месяца) и зоны для улучшения, что позволяет корректировать план адаптации в реальном времени.

Актуальные программы развития компетенций сотрудников должны включать тематические тренинги (например, освоение новых технологий, управление временем, эффективные коммуникации), коучинг-сессии с фокусом на персональные цели сотрудников. Дополнительно в программу необходимо включить вебинары, онлайн-курсы для гибкого обучения, разбор конкретных кейсов из практики компании и ежегодную оценку компетенций с последующей корректировкой планов развития сотрудников.

К современным методам обучения, позволяющим эффективно развивать компетенции, относятся: learning, микрообучения, blended learning, геймификация (таблица 1).

Таблица 1

Современные методы обучения персонала

Метод обучения	Функции
Микрообучение	разбивает информацию на короткие модули (5-10 минут), что улучшает усвоение и позволяет обучаться «на ходу» – через мобильные приложения, мини-видео или карточки с ключевыми тезисами
E-learning (электронное обучение)	обеспечивает доступ к образовательным ресурсам 24/7 через платформы с интерактивными курсами, видеоуроками и тестами, позволяя сотрудникам осваивать материал в индивидуальном темпе
Blended learning (смешанное обучение)	интегрирует онлайн- и офлайн-форматы: например, теоретическая часть изучается дистанционно, а практические навыки отрабатываются на очных воркшопах или симуляциях
Геймификация	вовлекает через игровые элементы: баллы, рейтинги, квесты и виртуальные «ачивки» за прохождение этапов, что повышает мотивацию и делает процесс обучения более интерактивным

В результате использования современных методов обучения сокращается время на освоение новых компетенций (на 30-40 % по сравнению с традиционными лекциями), повышается вовлеченность (на 50-70 %), а знания сразу применяются в рабочих процессах за счет практико-ориентированных форматов [6].

Система оплаты труда, привязанная к уровню компетенций и вкладу сотрудника, представляет собой модель вознаграждения, где размер заработной платы напрямую зависит от профессиональных навыков, сложности выполняемых задач и конкретного вклада в достижение ключевых показателей компании [5]. В основе такой системы лежит грейдинговая шкала с четкими критериями оценки компетенций (например, технические навыки, лидерские качества, инновационность) и KPI, отражающими индивидуальные и командные результаты. Например, на мясоперерабатывающем предприятии оператор линии с 3-м разрядом (базовые навыки разделки) может получать 45 000 руб., тогда как оператор 5-го разряда (работа со сложными cuts, знание международных стандартов качества) – 70 000 руб. плюс премия за перевыполнение плана по выходу мяса (например, +15 % за снижение отходов на 5 %). Такой подход, используемый, например, компаниями Cherkizovo Group или «Мираторг», не только мотивирует сотрудников к развитию, но и снижает текучесть кадров на 20-25 %, так как рост зарплаты напрямую связан с профессиональным прогрессом и результатами [6].

Эффективность управления человеческими ресурсами исследуемой производственной компании будет зависеть от успешности интеграции предлагаемых методических инструментов по всем направлениям ее деятельности. Можно спрогнозировать, что компетентностный подход в системе управления человеческими ресурсами обеспечит создание высококвалифицированной, мотивированной и лояльной команды, способной достигать целей компании.

Таким образом, компетентностный подход в деятельности современных производственных компаний является основой действенной оценки и развития потенциала, повышения квалификации и трудовой мотивации сотрудников, что является необходимыми предпосылками эффективного решения возникающих проблем.

Список источников

1. Гордеева М. В. Модель компетенций для промышленных предприятий в условиях импортозамещения // Управление персоналом. – 2023. – № 5. – С. 34-41.
2. Иванова Т. Ю. Приходько В. И. Управление персоналом на основе компетенций: цифровая трансформация HR-процессов. – М. : ИНФРА-М, 2022. – 320 с.
3. Кузьменко А. А., Спасенников В. В. Психолого-педагогические основы реализации компетентностного подхода при формировании профессиональных компетенций будущих эргономистов-дизайнеров //

Педагогика и психология : сборник статей по материалам I Международной заочной научно-практической конференции. Том № 1 (1). – М. : ООО «Международный центр науки и образования», 2016. – С. 24-34.

4. Кузьмина Н. М., Ревина С. Н. Возможности применения компетентного подхода в управлении человеческими ресурсами организации // Экономические науки. – 2023. – № 4 (221). – С. 300-307.

5. Спасенников В. В. Компетентностная образовательная парадигма в контексте особенностей ее практической реализации при формировании универсальных компетенций // Человек и образование. – 2022. – № 4(73). – С. 41-52.

6. АО «АБИ ПРОДАКТ» : [сайт]. URL: <https://abi.ru/?ysclid=ltcpistzzi293067026> (дата обращения: 18.12.2025).

7. HeadHunter : [сайт]. URL: <https://hh.ru/article/27044> (дата обращения: 18.12.2025).

Статья поступила в редакцию 28.01.2026; одобрена 13.02.2026; принята к публикации 20.02.2026.

The article was submitted 28.01.2026; approved after reviewing 13.02.2026; accepted for publication 20.02.2026.