

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

*На правах рукописи*

Пучка Сергей Валентинович

# КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ КОМПАНИИ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной  
степени кандидата экономических наук

Научный руководитель

доктор экономических наук, профессор  
Беляева Ирина Юрьевна

Москва – 2019

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать учёные степени кандидата наук, учёные степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 25 марта 2020 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 55, ауд. 213, Зал заседаний Ученого совета.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, ГСП-3, Москва, Ленинградский проспект, д. 49, комн. 200 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: [www.fa.ru](http://www.fa.ru)

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;  
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;  
учёный секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., доцент;

члены диссертационного совета:

Ашмарина С.И., д.э.н., профессор;  
Батаева Б.С., д.э.н., доцент;  
Календжян С.О., д.э.н., профессор;  
Кузнецов Н.В., д.э.н.;  
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;  
Цыгалов Ю.М., д.э.н., доцент;  
Цыганов А.А., д.э.н., профессор.

Автореферат разослан 16 декабря 2019 г.

Учёный секретарь  
диссертационного совета Д 505.001.108,  
д.э.н., доцент

Измайлова Марина Алексеевна

## I ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время одним из основных трендов мировой экономики является апробация инновационных систем и инструментов повышения эффективности компаний на основе кросс-функциональных проектов. Это должно создать предпосылки для успешного преодоления кризисных ситуаций в экономике и обеспечить стабильное положение компании в период стагнации рынка. В связи с этим большинство организаций, в том числе и государственных, приходят к пониманию необходимости формирования долгосрочной и среднесрочной стратегий, которые позволят использовать все имеющиеся ресурсы для обеспечения устойчивого роста доходности.

Вместе с тем, конкуренция и темпы развития современной экономики диктуют необходимость формирования новых требований к организации, которые должны обеспечить достижение поставленных целей. К таким требованиям, в частности, относится наличие у персонала соответствующих компетенций, готовности постоянно повышать операционную эффективность и достигать высоких результатов, используя новейшие технологии и оборудование. В конкурентной среде компании начинают разрабатывать и развивать новые подходы к управлению человеческим потенциалом, такие как компетентностный подход; инструменты, повышающие вовлеченность; гендерные модели и другие. Это делается с целью роста капитализации и, что более характерно для компаний с государственным участием, — изменить структуру издержек за счёт повышения качества работы и добиться повышения эффективности компании<sup>1</sup>.

В процессе поиска новых возможностей компании ставят перед собой задачу провести анализ и спрогнозировать, каким должен быть экономический эффект от перехода к инновационным методам ведения бизнеса, — в частности, какой финансовый результат возможен при использовании компетентностного подхода. Ключевым трендом для обеспечения стабильного роста компаний может стать

---

<sup>1</sup> Philips P. P. Measuring the Success of Employee Engagement. Alexandria: ASTD press, 2016. p. 5.

набор компетенций персонала, который необходимо развивать и затраты на формирование которого имеют возврат на инвестиции в кратко- и среднесрочной перспективе. Следовательно, формирование и развитие методов экономического прогнозирования, инструментария для оценки экономического эффекта, а также разработка методологии внедрения компетентностного подхода и сравнение по этому компоненту с зарубежными аналогами являются актуальными задачами для большого количества российских компаний<sup>1</sup>.

В настоящий момент в Российской Федерации существует потребность в технологиях, которые позволяют преодолеть стагнацию в экономике за счёт использования инновационных методов управления компаниями и повысить эффективность работы персонала. Понимание того, какой рост капитализации следует ожидать при использовании компетентностного подхода, должно сформировать новые перспективы для компаний. Это в свою очередь позволит решить задачу, которую ставят акционеры перед менеджментом компаний, а именно — какие методы управления компанией и какие управленческие решения могут гарантировать устойчивый рост капитализации.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что отсутствие в организациях кросс-функциональных проектов, повышающих эффективность бизнеса, создает ограничения для использования человеческого потенциала. Использование таких современных методов, как организационный дизайн, грейдинг, оценка методом 360° и управление персоналом на основе компетенций, крайне ограничено. Таким образом, оценка эффективности применения указанных инструментов будет иметь практическую и научную значимость для повышения эффективности российских компаний.

**Степень разработанности темы исследования.** Влияние компетенций на экономические показатели организации изучались такими учёными, как П. Каппелли, И. Кирцнер, Р. Бояцис, М. Портер, Ч. Дженнинг, С. Сангхи и другими. Исследования компетенций сотрудников связаны с работами

---

<sup>1</sup> Ulrich D. Global HR competencies. N. Y.: The McGraw-Hill Companies, 2013. p. 114.

Е. Ю. Пряжниковой, М. В. Полевой, Л. А. Обуховой, К. Крэга, С. Спенсера, Р. Бояциса и др.

Анализ этих исследований позволяет говорить о том, что учёные отводят человеческому капиталу одну из основных ролей в процессе формирования конкурентных преимуществ субъектов экономической деятельности. Однако аспекты, связанные с тем, на основе какого алгоритма осуществлять переход к управлению персоналом, с использованием компетентностного подхода подробно не рассматриваются.

Вопросы управления человеческими ресурсами рассматривались в научных работах Д. Ульриха, П. Кернса, В. А. Дятлова, П. Ленсиони, К. Шоу, А. Я. Кибанова и других. При этом система управления персоналом рассматривается через призму стратегических задач без акцента на то, какие экономические показатели (индикаторы) меняются и за счёт влияния каких управленческих инструментов это происходит. Применение компетентностного подхода изучалось в работах Р. С. Каплана, Э. Крайпа, А. В. Хуторского, Р. Кесслера, К. Круза, Д. Дубоиса и других. Исследования этих учёных сконцентрированы на разработке набора компетенций и оценки выраженности компетенций у сотрудников организации, при этом не представлен анализ того, как выраженность компетенций влияет на производительность труда и не рассматривается влияние компетентностного подхода на эффективность компании и финансовые результаты.

**Объектом исследования** является диверсифицированный российский энергетический холдинг.

**Предмет исследования** — организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в организациях при использовании компетентностного подхода в управлении эффективностью компании.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является обоснование использования компетентностного подхода в управлении эффективностью компании и адаптация методов оценки повышения эффективности организации при внедрении компетентностного подхода.

Цель исследования определила необходимость постановки и решения следующих **задач**:

- исследовать сущность компетентностного подхода, сравнить бихевиористский (американский) и функциональный (европейский) подходы;
- расширить представление о компетентностном подходе, рассмотреть типологию/классификацию компетенций с точки зрения влияния на эффективность компании;
- изучить систему оценки эффективности достижения работниками ключевых показателей эффективности на основе разработанного набора компетенций;
- определить последовательность этапов при внедрении компетентностного подхода для повышения эффективности компании;
- предложить систему оценки влияния компетентностного подхода на производительность труда и эффективность компании;
- разработать инструменты совершенствования процесса управления человеческими ресурсами на основе компетентностного подхода с использованием методов статистического анализа.

#### **Научная новизна исследования:**

1. Расширено представление о компетентностном подходе как инструменте управления эффективностью компании, сформулированы основные преимущества его использования, а именно: возможность соединить задачи компании и индивидуальные цели сотрудников, требования должностных инструкций, а также связать общие цели компании с показателями эффективности деятельности работников (с. 26–33).

2. Определены этапы работ при внедрении компетентностного подхода с целью повышения эффективности компании: анализ эффективности организационной структуры и выделение критических для компании должностей и функциональных подразделений; внедрение системы оплаты труда на основе ступенчатой шкалы (грейдов); разработка набора компетенций, отражающих поведенческие индикаторы наиболее эффективных работников; оценка персонала

на основе метода 360° и набора компетенций, позволяющая не только получить реальную оценку деятельности сотрудника, но и повысить ее эффективность; создание кадрового резерва и формирование карьерных карт (с. 39–43).

3. Доказана возможность использования компетентностного подхода в управлении эффективностью компании на основе компетентностного подхода, обеспечивающего дополнительное преимущество в процессе повышения эффективности компании; создана единая система стандартов деятельности от уровня исполнителей до руководителей высшего звена на основе сквозного набора компетенций (с. 58–65).

4. Предложена методика ежегодной оценки достижения работниками ключевых показателей эффективности компании на основе имеющегося в компании набора компетенций, таких как: профессиональная экспертиза, мотивация достижений, отношения и контакты, принятие решений, планирование и организация, стратегическое мышление, адаптация к изменениям, руководство, стрессоустойчивость и работа в команде (с. 88–93).

5. Дана классификация корпоративных компетенций, установлена их связь с экономическими показателями компании, предложен алгоритм разработки набора компетенций с целью повышения качества управления эффективностью компании, включающий в себя пересмотр организационной структуры, анализ соответствия грейдовой системы оплаты труда стратегическим целям компании, актуализацию набора корпоративных компетенций, обновление состава кадрового резерва, формирование индивидуальных планов развития и оценку достигнутых результатов (с. 122–128).

#### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Сформированы унифицированные технологии и предложены инструменты для внедрения набора компетенций, поддерживающих реализацию стратегии за счёт оценки, развития и продвижения работников (с. 90–94).

2. Определены технологии оценки персонала по методу 360° с использованием программного обеспечения, основа которого

— общекорпоративные, сквозные для работников холдинга компетенции и индикаторы выраженности компетенций (с. 112–118).

3. Показано влияние компетентностного подхода на основе изменения показателя, демонстрирующего капитализацию за счёт агрегированной оценки нематериальных активов VAE (Value Added Employee) на эффективность компании (с. 122–124).

4. Повышена эффективность компании за счёт разработки уникального для организации набора компетенций (с. 125–130).

**Теоретическая значимость** диссертационного исследования состоит в развитии теории оценки повышения эффективности за счет применения компетентностного подхода и методологическом совершенствовании процесса управления человеческими ресурсами.

**Практическая значимость** диссертационного исследования определяется тем, что проекты, реализуемые в процессе внедрения компетентностного подхода, могут быть использованы при внедрении передовых практик по управлению персоналом с целью повышения эффективности компании. Данные, полученные в результате проведенных экспериментов и реализованных проектов, могут выступать в качестве индикаторов для оценки эффективности управления диверсифицированными холдингами.

Отдельное практическое применение могут иметь следующие результаты:

- проект по анализу эффективности организационной структуры и критических для организации должностей и функциональных подразделений;
- проект по внедрению системы грейдов, которая позволяет отразить оценку выраженности у работников требуемых компетенций, внутреннюю ценность должностей и внешнюю конкурентоспособность заработной платы;
- проект по разработке набора уникальных для организации компетенций, поддерживающих повышение эффективности и достижение стратегических целей организации;

- проект по оценке персонала на основе метода 360° и набора компетенций для определения наиболее эффективных работников и формирования кадрового резерва;
- алгоритм перехода к управлению персоналом на основе компетентностного подхода;
- методика оценки экономического эффекта, полученного при внедрении компетентностного подхода;
- методика ежегодной оценки достижения работниками ключевых показателей эффективности на основе действующего в организации набора компетенций.

**Методология и методы исследования.** Теоретическую и методологическую основу работы представляют труды зарубежных и российских учёных по менеджменту, управлению персоналом, проектному управлению и статистическому анализу. Изучение того, как влияет компетентностный подход на эффективность организации, проводилось в соответствии с требованиями процессного подхода и было основано на синтезе методологии системного исследования и моделирования организационных изменений. В ходе работы над диссертацией были использованы общенаучные методы исследования: анализ, классификация, а также статистические методы — корреляционный анализ и множественная регрессия. Компьютерные программы Microsoft Excel®, SPSS® и Statistica® применялись в качестве программно-технического комплекса.

**Эмпирической и информационной базой** исследования послужили работы российских и зарубежных учёных, посвященные вопросам повышения эффективности работы организаций при переходе к управлению персоналом на основе компетентностного подхода, а также научные работы по формированию компетенций и способам повышения производительности труда. Эмпирическая база основана на опросах, анкетировании, обзорах консалтинговых компаний, а также монографиях, научных статьях, публикациях в деловой литературе, прогнозах, аналитических исследованиях по вопросам применения компетентностного подхода в зарубежных и российских источниках и внутренней отчетности компаний.

**Область исследования.** Диссертация выполнена в соответствии с п. 10.20. «Управление человеческими ресурсами как особый вид профессиональной деятельности: цели, функции, принципы, эволюция подходов. Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Кадровая политика: выработка и реализация. Инновации в организации трудовой деятельности и управлении персоналом. Организация и осуществление работы по управлению персоналом» Паспорта научной специальности 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (экономические науки).

**Степень достоверности, апробация и внедрение полученных результатов.** В диссертации использованы достоверные первичные данные, собранные из отчетности компании и прошедшие аудит, обеспеченные структурой формирования задачной области, правильным подбором исходных массивов данных, реализацией «пилотных» проектов, корректным выбором методов анализа и обработки данных и методической проработкой предлагаемых изменений при внедрении компетентностного подхода и оценке достигнутых результатов.

Основные положения и отдельные результаты прошли обсуждение: на X Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 20 - 21 мая 2014 г.); на III Международной научно-практической конференции «Управленческие науки в современном мире» (Москва, Финансовый университет, 1 - 2 декабря 2015 г.); на Международной научно-методической конференции «Образовательные программы и профессиональные стандарты: поиск эффективного взаимодействия» (Москва, Финансовый университет, 30 марта - 1 апреля 2016 г.); на III Конгрессе «Инновационная практика: Наука плюс бизнес», (Москва, МГУ им. М. В. Ломоносова, 7 декабря 2016 г.); на XIII Международной научно-практической конференции «Корпоративная социальная ответственность и этика бизнеса» (Москва, Финансовый университет, 18 - 19 мая 2017 г.).

Материалы диссертационного исследования применяются в работе служб персонала ПАО «Мосэнергосбыт», в частности, реализованы проекты по совершенствованию организационной структуры, внедрению грейдов, разработана уникальная модель компетенций, проводится ежегодная оценка персонала по методу 360°, формируется кадровый резерв разных уровней и в качестве ключевого показателя эффективности используется показатель производительности труда с учетом VAE (Value Added Employee).

Изучение того, какое влияние компетентностный подход оказывает на эффективность организации, было реализовано в АО «Петербургская сбытовая компания», в которой ежегодно используется оценка эффективности работников определение кадрового резерва на основе представленного набора компетенций. По материалам исследования проводится оценка действующего в организации набора компетенций и в течение 4 лет исследуется корреляция отдельных компетенций с показателями операционной эффективности компании.

Внедрение результатов диссертационного исследования подтверждено соответствующими документами.

**Публикации.** Результаты исследования отражены в 6 работах общим объёмом 3,25 п. л. (весь объем авторский), в том числе 5 работ авторским объёмом 2,95 п. л. опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации** определяются целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения, списка литературы из 154 источников и трёх приложений. Текст диссертации изложен на 211 страницах, включает 28 таблиц и 32 рисунка.

## **II ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**Во введении** в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научной работе, обоснована актуальность темы исследования, определены предмет, объект, задачи и цель, приведены сведения о методологических принципах и теоретической проработанности проблемы применения компетентностного

подхода, а также сформулированы тезисы о научной новизне и практической значимости исследования.

**В первой главе** «Теоретико-методологические основы использования компетентностного подхода в управлении эффективностью организации» представлен анализ возможностей повышения производительности труда в рамках системы управления эффективностью, определены варианты политики и набор процедур, прямо или косвенно влияющих на продуктивность большинства организаций. Проведён анализ современных методов управления эффективностью, обеспечивающих менеджмент организации инструментарием, необходимым для улучшения производственных показателей.

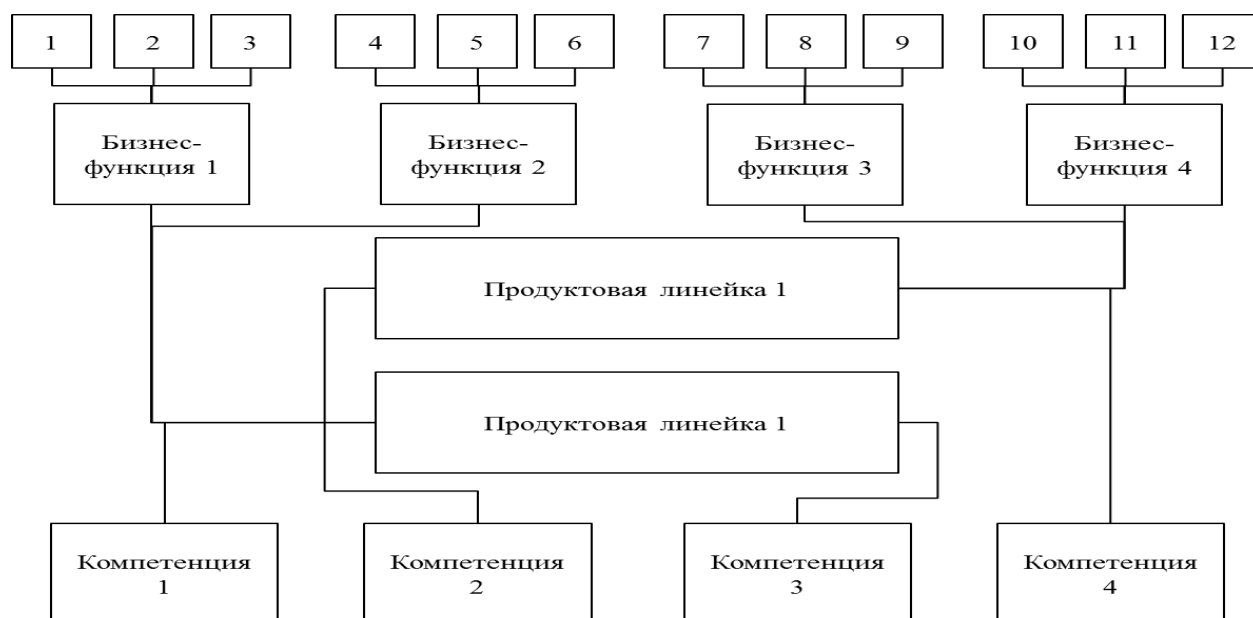
Для оценки возможностей компетентностного подхода как метода управления персоналом организации и изучения степени влияния этого метода на экономические показатели предприятия организация рассматривается как целостная структура. В процессе анализа используются подходы, разработанные рядом зарубежных исследователей (Р. Каплан и Д. Нортон, Л. Мейсел, К. МакНейр, К. Кросс и Р. Ланч, Д. Ульрих, Б. Бекер, М. Хьюзелд), а также отечественных авторов (А. Я. Кибанов и др.).

На основе представленных данных сделан вывод о том, что компании, стремясь максимально использовать все имеющиеся ресурсы, будут рассматривать компетентностный подход как технологию повышения эффективности и производительности труда. При этом отличием западных подходов от подходов, которые используются в российских компаниях, будет разность в понимании того, что такое компетентностный подход. Так, в зарубежных источниках «компетенции» и «компетентностный подход» — это бизнес-термины, и они используются при выработке политик и процедур по управлению персоналом. Исследование указывает на то, что в настоящий момент российские учёные (А. В. Хуторской, А. Я. Кибанов, И. А. Зимняя), исследующие компетентностный подход, наиболее близки к европейской модели понимания компетенций. При этом необходимо учитывать тот факт, что все определения и сама структура

компетентностного подхода в российской практике относится в большинстве случаев к образовательным процессам.

Представленная типология компетенций условно разделена на североамериканскую концепцию (бихевиористский подход) и европейский (функциональный) подход, к которому относят и российскую концепцию. В основе Модели корпоративных компетенций, представленной на рисунке 1, используется, предложенный С. Прахаладом и Г. Хэмелом подход на основе тестовых вопросов, помогающих выявить корпоративные компетенции:

1. Обеспечивает ли компетенция выход на другие рынки?
2. Формирует ли компетенция ощутимые преимущества для клиента?
3. Позволяет ли компетенция иметь труднопреодолимое для конкурентов отличие?



Источник: составлено автором по материалам Prahalad С. К. Cor Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol. 5. P. 1–15.

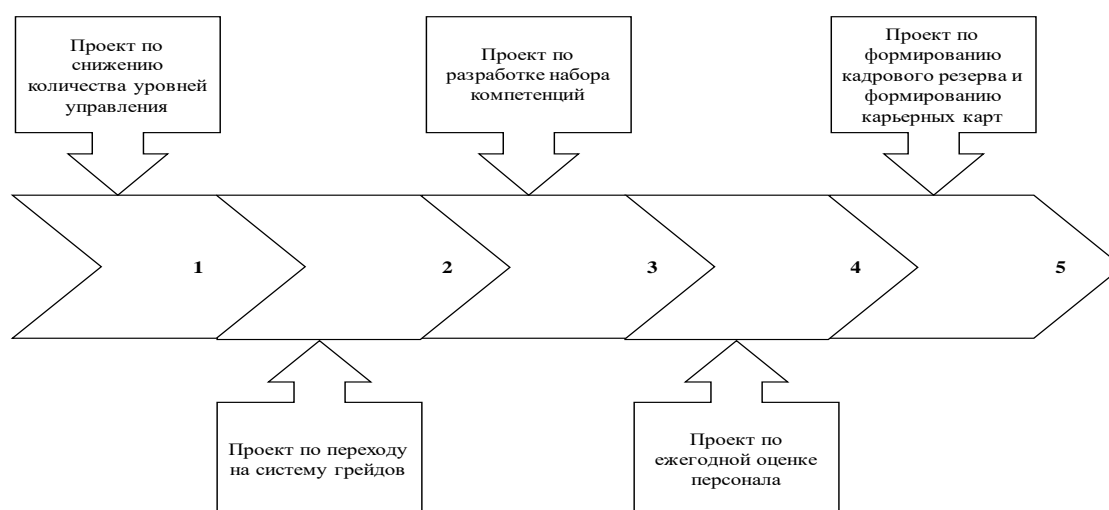
Рисунок 1 - Модель корпоративных компетенций

В поддержку данной точки зрения приводится тот факт, что за 15 лет, прошедших с момента опубликования исследования С. Прахалада и Г. Хэмела, все глобальные компании прошли путь от неявного следования корпоративным компетенциям до чёткого осознания того, какие компетенции являются

корпоративными, как ими управлять и как компетенции создают конкурентные преимущества.

В рамках проводимого исследования предложен ряд проектов, которые необходимо реализовать в организации для перехода к управлению персоналом на основе компетентностного подхода. На рисунке 2 представлена «Схема реализации проектов по внедрению компетентностного подхода»:

1. Проект по снижению количества уровней управления.
2. Проект по переходу на систему грейдов.
3. Проект по разработке набора компетенций.
4. Проект по ежегодной оценке персонала.
5. Проект создания кадрового резерва и формирования карьерных карт.



Источник: разработано автором.

Рисунок 2 - Схема реализации проектов по внедрению компетентностного подхода

Представленные проекты должны составить единую Программу (алгоритм) трансформации по переходу на управление человеческими ресурсами в соответствии с компетентностным подходом. Сложности реализации подобной Программы могут быть связаны в основном с отсутствием поддержки проводимых изменений со стороны руководства, а также с отсутствием развитой системы внутренних коммуникаций.

Осуществление указанных проектов позволяет сделать изменения в организации необратимыми и получить максимальный эффект от использования компетенций в управлении эффективностью. Каждый из проектов может являться самостоятельным, но при этом только представленная последовательность позволит снизить риски неэффективного использования ресурсов современной организации.

**Во второй главе** «Методический инструментарий оценки влияния компетентностного подхода на эффективность организации» проводится анализ зарубежных и российских исследований, которые изучают компетентностный подход. Представлены подходы к оценке системы управления эффективностью на основе компетенций как к одному из конкурентных преимуществ организаций.

Компетентностный подход рассматривается как инструмент управления эффективностью организации. Для этого используется анализ подходов как отечественных, так и зарубежных ученых (А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалов, О. Л. Чуланова, П. К. Анохин, Р. Г. Коуз, Д. Киркпатрик, Дж. Киркпатрик, Дж. Филлипс, П. Кирнс и др.).

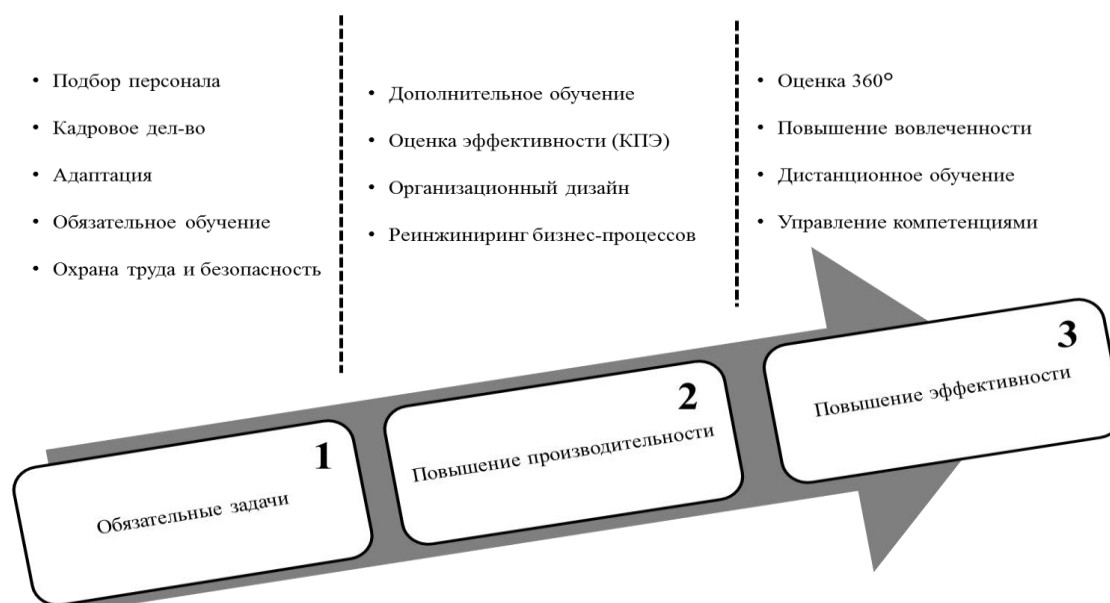
При рассмотрении экономического аспекта применения компетентностного подхода проводится анализ критически важных этапов работы с персоналом, что позволяет проследить, какой дополнительный экономический эффект можно получить в рамках реализации алгоритма, предложенного П. Кирнсом<sup>1</sup> и представленного на рисунке 3. Исследование данного вопроса необходимо осуществлять в двух направлениях, а именно: через снижение затрат и/или получение прибыли.

На основе проведенного анализа сделан вывод о том, что компетентностный подход является одним из способов повышения эффективности организации за счёт объединения таких инструментов, как поиск, отбор, адаптация, оценка, обучение персонала, и позволяет организациям реализовать передовые методы

---

<sup>1</sup> Kearns P. Professional HR Evidence-based people management and development // L.: Routledge, 2013. p. 141.

управления персоналом, включая управление лояльностью и вовлеченностью на основе набора компетенций.

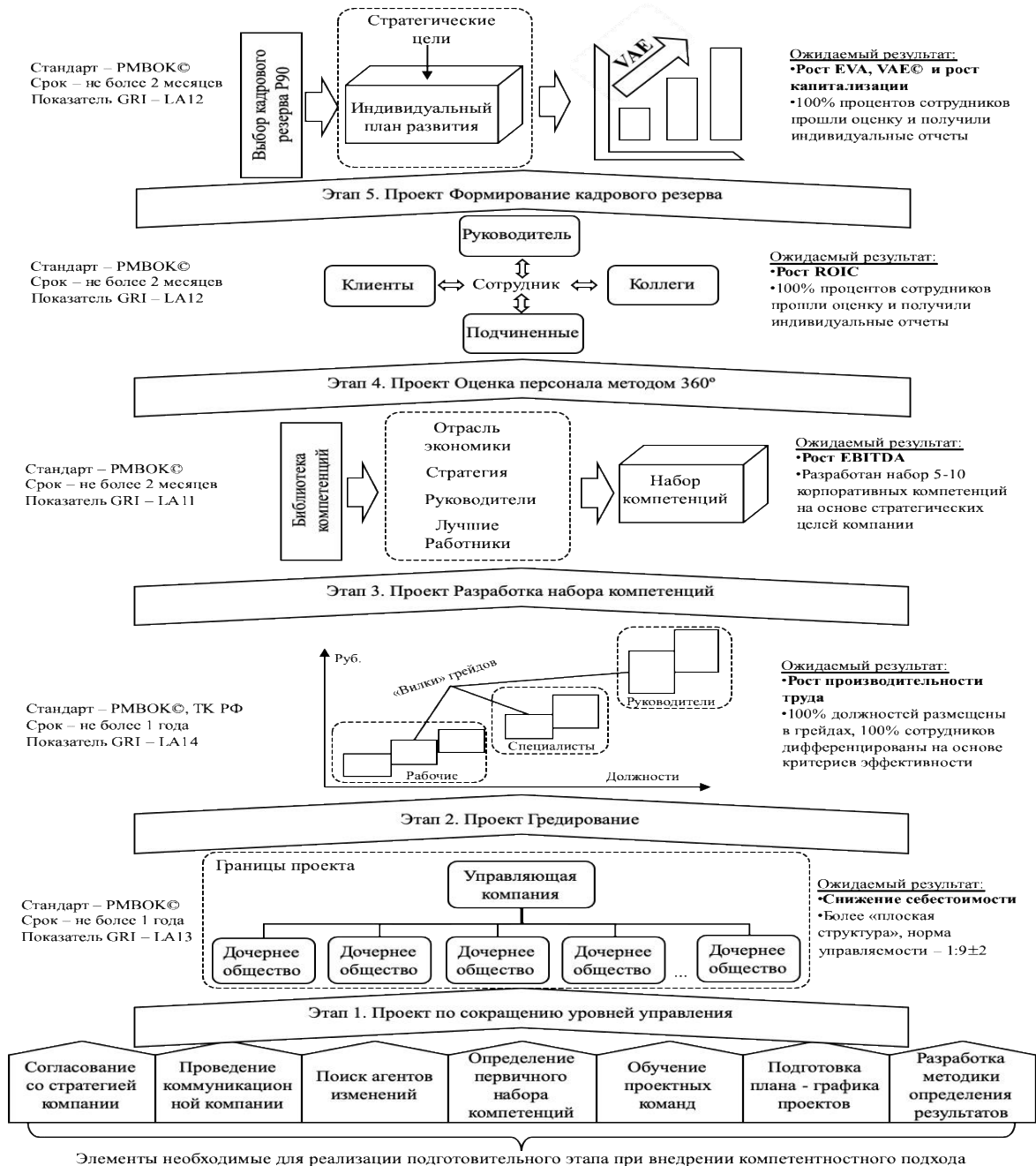


Источник: составлено автором (по П. Кирнсу)<sup>1</sup>.  
Рисунок 3 - Модель управления производительностью труда

Анализ имеющихся данных не выявил специфических отличий в работе российских компаний, способных негативно сказаться на процессе внедрения компетентностного подхода. Сделан вывод о сформировавшейся в бизнес-сообществе потребности в разработке механизма оценки экономического эффекта от внедрения компетентностного подхода, в выработке методов определения степени готовности организации к переходу на управление по компетенциям и в разработке методик выявления того, какие проекты необходимо реализовать в процессе трансформации организации. Проведен анализ методов оценки влияния компетентностного подхода на эффективность организации на основе рассмотрения различных подходов, сформулированных иностранными и отечественными исследователями, а также результатов экспериментов в этой области, проведенных Д. Бишоп, Р. Бамом и П. Спарроу, Т. А. Кочан и Р. Батт, А. Ладо и М. С. Вилсоном, Дж. Пфедфер, М. Хьюсайд, М. Коч и Р. МакГраф, К. Ичниовски, К. Шоу и др.

<sup>1</sup> Kearns P. Professional HR Evidence-based people management and development // L.: Routledge, 2013. p. 141.

В процессе изучения научных исследований, существующих в рассматриваемой области, удалось определить и систематизировать подходы, обеспечивающие решение задачи и необходимый алгоритм действий, представленный на рисунке 4. В соответствии с целью исследования подтверждена необходимость использования двух способов, чтобы установить наличие корреляции между компетентностным подходом и операционной эффективностью компании.



Источник: разработано автором.

Рисунок 4 – Алгоритм использования компетентностного подхода с целью повышения эффективности компании

Для этого практическая часть исследования разделена на две логические части:

1. Внедрение компетентностного подхода.
2. Оценка влияния компетентностного подхода на управление эффективностью компании в течение трех лет после внедрения.

Как следствие, для первого этапа эксперимента предложено использование показателя VAE, который рассчитывается по формуле (1).

Формула VAE (1) (СДП)<sup>1</sup>:

$$VAE = EVA/FTE, \quad (1)$$

где *FTE* – штатная численность в среднем за период.

Формула EVA (2) (ЭДС)<sup>2</sup>:

$$EVA = NOPAT - CE \times WACC, \quad (2)$$

где *NOPAT* (*Net Operating Profit After Tax*) – посленалоговая операционная прибыль без учёта начисленных процентов по кредитам и полученным займам, руб. При её расчёте учитываются все доходы и расходы предприятия, отражённые в отчёте о прибылях и убытках, в том числе налог на прибыль. Для определения NOPAT к чистой прибыли отчётного периода необходимо прибавить проценты к уплате;

*CE* (*Capital Employed*) – инвестированный (вложенный) капитал, руб.;

*WACC*<sup>3</sup> (*Weighted Average Cost of Capital*) – средневзвешенная стоимость капитала, % в год, которая вычисляется по формуле (3):

$$WACC = rLC \times LC : CE + rOC \times OC : CE, \quad (3)$$

где *rLC* – средняя стоимость заёмного капитала, % в год;

*LC* (*Loan Capital*) – заёмный капитал или капитал, полученный в виде долговых обязательств, руб.;

*OC* (*Own Capital*) – собственный капитал, инвестированный учредителями в предприятие, руб.;

<sup>1</sup> Cripe E. J. The value-added employee // L.: Routledge, 2011. p. 9–11.

<sup>2</sup> Как провести расчёт EVA. – Текст : электронный. – URL: <http://fd.ru/articles/37526-red-kak-provesti-raschet-eva-ispolzuya-buhgalterskie-dannye#ixzz3ORJqKxy7>. (дата обращения: 12.09.2015).

<sup>3</sup> Брейли Р. Принципы корпоративных финансов. 7-е изд. // М.: Олимп Бизнес, 2004. с. 489.

*CE (Capital Employed)* – инвестированный капитал, руб.;

*rOC* – стоимость собственного капитала, % в год, определяется акционерами и показывает тот минимальный уровень доходности, который они рассчитывают получить на вложенные средства.

На втором этапе целесообразно применить методы статистического анализа для оценки данных по итогам ежегодной оценки компетенций и достижения ключевых показателей эффективности по итогам каждого из трёх лет — как на уровне дочерних обществ, входящих в состав группы, так и на уровне каждого работника, участвующего в ежегодной оценке компетенций. Предложенный вариант позволяет провести поэтапный анализ воздействия каждой из независимых переменных, которые будут использоваться для исследования зависимых переменных. Вышеизложенное позволяет говорить об усовершенствовании имеющихся алгоритмов управления эффективностью организации на основе компетентностного подхода и возможности повысить точность результатов за счет большого количества и длительности наблюдений.

**В третьей главе «Использование компетентностного подхода в управлении эффективностью организации»** на примере диверсифицированного российского холдинга рассматривается перечень базовых проектов, представленных на рисунке 5, которые необходимо реализовать в процессе перехода к управлению эффективностью на основе компетенций и компетентностного подхода, даются примеры уставов проектов, их целевые индикаторы и исследуются полученные экономические эффекты. Во второй части третьей главы проводится сравнительный анализ роста средневзвешенных баллов по компетенциям управленческих команд и изменения ключевых показателей эффективности за соответствующий период. В отдельной части третьей главы исследуется возможная корреляция определенных компетенций и экономических показателей в дочерних структурах холдинга.

В данной главе рассматриваются подходы к построению системы корпоративных компетенций с целью управления эффективностью организации на основе компетентностного подхода и при этом выделяются три основных этапа:

1. Подготовка к реализации проекта (коммуникационная кампания, сбор информации, формирование рабочей группы и фокус-групп).
2. Этап разработки компетенций.
3. Апробирование разработанного набора компетенций с использованием поведенческих индикаторов.



Источник: разработано автором.

Рисунок 5 – Календарный план для этапов при внедрении компетентностного подхода

Для практической разработки проектных решений использована обоснованная ранее и разработанная в рамках проводимого исследования система проектов, которые необходимо реализовать в организации для перехода к управлению персоналом на основе компетентностного подхода. Разработанная проектная документация позволяет осуществить большую трансформационную программу изменений в организации и делает процесс управления по компетенциям цикличным — от момента описания должности и оценки работника до формирования плана развития кадрового резерва, который способен обеспечить достижение запланированного финансового результата в указанные сроки. В таблице 1 представлена модель оценки эффективности с учетом ранжирования по критерию «результативность» для работников организации.

Таблица 1 – Модель оценки эффективности с учетом ранжирования по результативности

Оценка эффективности на основе ежегодной оценки эффективности		
Оценка 360°	Оценки «Развитие» и «Стандарт»	Оценки «Опыт» и «Эксперт»
90 перцентиль и выше	1-2	1-1
	«Оценить снова»	«Кадровый резерв»
15 перцентиль и ниже	2-2	2-1
	«Требует развития»	«Оценить снова»

Источник: разработано автором.

Данная таблица позволяет выявить наиболее перспективные категории персонала, способные развить организацию в максимально короткие сроки, поскольку определяет тех, кто обладает наибольшим потенциалом, и тех, кто ограничивает возможности достижения целевых, стратегических значений.

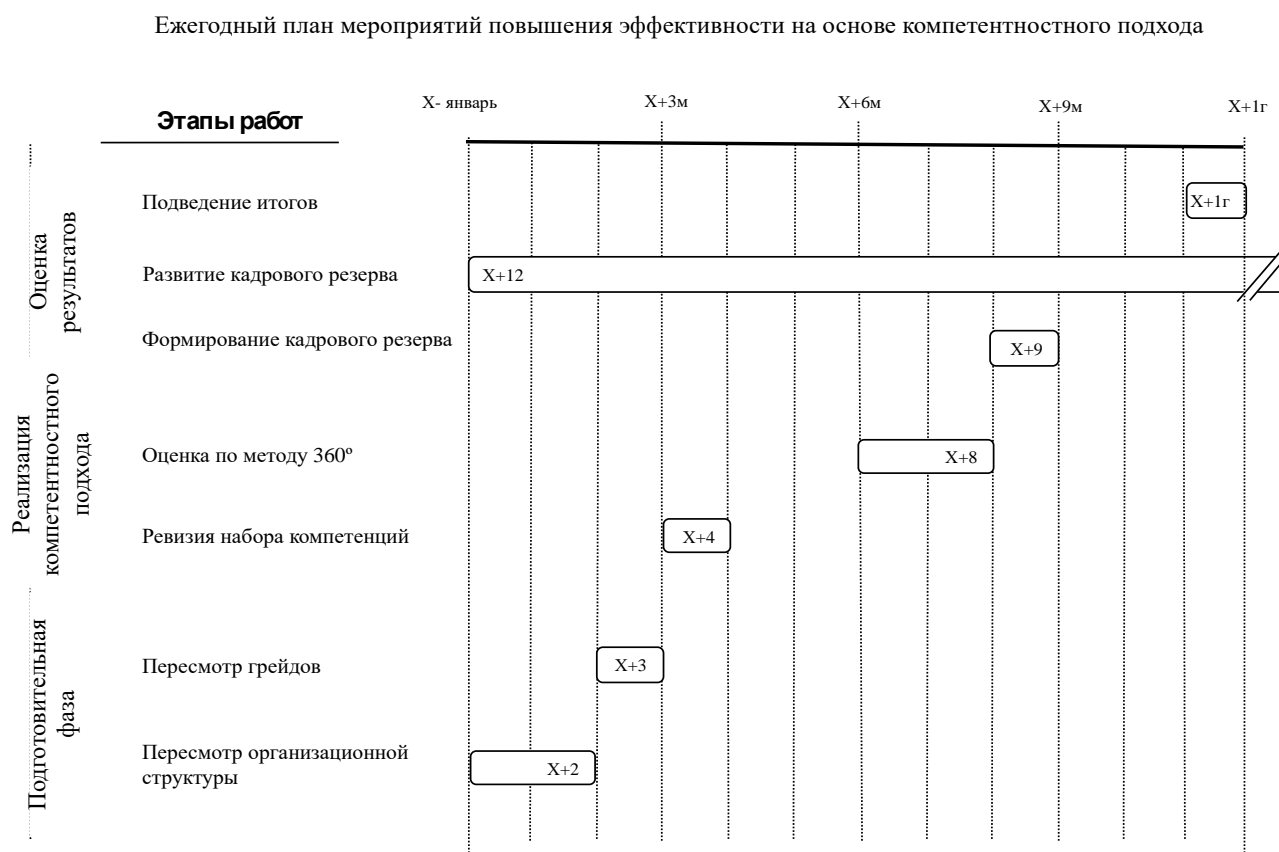
Для тех работников, чьи оценки попали в категорию 2-2<sup>1</sup>, предлагается план по развитию на текущей должности, как правило, за счёт использования процедуры наставничества, либо они покидают организацию по обоюдному согласию с работодателем. К рассмотренным выше категориям работников служба персонала должна проявлять особое внимание, так как эффективность этих двух групп создаст в будущем добавленную стоимость организации за счёт повышения средних оценок по компетенциям — как для отдельных работников, так и в среднем по управленческой команде.

Изложены подходы к практическому использованию компетентностного подхода для повышения эффективности организации. При этом оценка экономического эффекта при переходе к управлению на основе компетентностного подхода может быть рассчитана по двум сценариям. Первый включает в себя разовый эффект от внедрения компетентностного подхода, второй — расчёт экономического эффекта от использования компетентностного подхода на постоянной основе. Для категории 1-1 требуется определить следующую

<sup>1</sup> Коллинз Д. От хорошего к великому // М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. с. 91.

должность, которую в будущем может заместить сотрудник и сформировать индивидуальный план развития.

В результате проведения корреляционного анализа сделан вывод о влиянии компетентностного подхода на эффективность организации в каждом из двух последовательных шагов в случае, когда организация реализует программу по переходу к управлению на основе набора компетенций, как это представлено на рисунке 6. Похожие эффекты можно наблюдать, когда новая система управления внедрена, а правильно выбирая и развивая компетенции, можно обеспечивать для организации дополнительные конкурентные преимущества, а также добавленную стоимость.



Источник: разработано автором.

Рисунок 6 – Календарный план при использовании компетентностного подхода на ежегодной основе

Используя формулу расчёта экономического эффекта от внедрения компетентностного подхода на основе финансовой отчётности (МСФО/ USGAAP), получены следующие данные.

Исходная формула (4)<sup>1</sup>:

$$VAE = EVA/FTE, \quad (4)$$

где  $VAE$  – ценность, добавленная работниками;

$EVA$  – экономическая добавленная стоимость;

$FTE$  – среднесписочная численность работников.

Так как проект длился 3 года, то представляется целесообразным произвести расчёт каждого года реализации проекта, затем сложить получившийся эффект и вычесть из него показатели года, предшествующего году начала реализации проекта (базового года).

Расчёт базового года проведём по формуле (5):

$$EVA_{\text{баз}} = NOPLAT_{\text{баз}} - WACC_{\text{баз}} * CE_{\text{баз}}, \quad (5)$$

где  $EVA_{\text{баз}}$  – экономическая добавленная стоимость базового года;

$NOPLAT_{\text{баз}}$  – посленалоговая операционная прибыль;

$WACC_{\text{баз}}$  – средневзвешенная стоимость капитала;

$CE_{\text{баз}}$  – инвестированный капитал.

$$EVA_{\text{баз}} = 17\,750\,806 - 0,1159 * 336\,114\,000 = -21\,204\,806 \text{ (тыс. руб.)}$$

$$VAE_{\text{баз}} = EVA_{\text{баз}}/FTE_{\text{баз}}$$

$$VAE_{\text{баз}} = 21204806 / 59\,670 = -355,368 \text{ (тыс. руб./чел.)}$$

Расчёт 1-го года:

$$EVA_1 = NOPLAT_1 - WACC_1 * CE_1 =$$

$$= 29\,650\,490\,000 - 0,13225138 * 330\,851\,000\,000 = -14\,105\,012\,470,8 \text{ (руб.)}$$

$$VAE_1 = EVA_1/FTE_1 = 14\,105\,012\,470,8 / 58\,749 = -240089,4 \text{ (руб./чел.)}$$

Расчёт 2-го года:

$$EVA_2 = NOPLAT_2 - WACC_2 * CE_2 = 38\,433\,999\,000 - 0,146 * 345\,553\,000\,000 = -12\,016\,739\,000 \text{ (руб.)}$$

$$VAE_2 = EVA_2/FTE_2 = 12\,016\,739\,000 / 50\,797 = -236564 \text{ (руб./чел.)}$$

Расчёт экономического эффекта по итогам реализации проекта:

$$\Delta VAE = VAE_1 + VAE_2 - 2 * VAE_{\text{баз}} = -240,1 - 236,6 + 2 * 355,4 = 234,1 \text{ ( тыс. руб./чел.)}$$

<sup>1</sup> Cripe E. J. The value-added employee // L.: Routledge, 2011. P. 11.

Для корректного представления полученных результатов дополнительно необходимо перевести полученную сумму в проценты:

$$\Delta VAE\% = \Delta VAE / VAE_{\text{баз}} * 100\% = 67\%.$$

Данные расчётов наглядно демонстрируют возможности организации получить экономический эффект при переходе к управлению персоналом на основе компетентностного подхода.

На следующем этапе для изучения того, как оценки выраженности компетенций влияют на КРІ, были выделены две группы респондентов: те, у которых план был выполнен (группа с названием «Done»), и те, у которых зафиксировано невыполнение плана (группа с названием «Negative»). Сравнение двух групп по количественной шкале проводилось на основе непараметрического критерия Манна-Уитни. Для описания количественных показателей использовались такие параметры, как среднее значение и стандартное отклонение в формате «M ± S». Анализ динамики показателей производился на основе непараметрического критерия Фридмана. Корреляционный анализ проводился на основе непараметрической ранговой корреляции по Пирсону. Уровень статистической значимости был зафиксирован на уровне 0,05. Статистическая обработка данных выполнена с использованием пакетов прикладных программ Statistica 10 и SAS JMP. Результаты статистического анализа позволяют сделать вывод о том, что руководители и подчиненные оценивают работников более объективно, чем коллеги, хотя все три группы экспертов (руководители, коллеги, подчиненные) оценивают работников крайне высоко (средние значения около 4 баллов из 5). Динамика оценок сотрудников руководителями, коллегами и подчиненными не соответствует динамике их реальных объективных достижений, что может свидетельствовать о неэффективности субъективных оценок экспертов.

Анализ динамики показателя КРІ и оценок 360° для всех сотрудников, независимо от их успешности, позволяет сделать следующие выводы. Средний КРІ достаточно высок и имеет тенденцию к увеличению. Изменения оценок коллег не имеют четкого паттерна и в среднем остаются одинаковыми на протяжении трех лет. Оценки подчинённых увеличиваются в 2015 году по сравнению с 2014 годом,

что соответствует увеличению КРІ. Результаты корреляционного анализа КРІ и оценок 360°, полученные в разные годы, свидетельствуют о том, что объективный показатель КРІ (%) слабо связан с оценками 360°. Величины полученных связей близки к нулю по модулю, часто не достигают уровня статистической значимости. Для оценки вклада в КРІ всех оценок 360° одновременно был проведен множественный регрессионный анализ, в котором независимыми переменными были показатели 360°, полученные у трех групп экспертов (всего 30 показателей), а зависимой переменной — показатель КРІ (%). Низкие коэффициенты детерминации (0,01–0,03) и наличие большого количества отрицательных регрессионных коэффициентов говорят о том, что возможности прогноза КРІ на основании оценок 360° требуют применения дополнительных инструментов, повышающих точность прогноза.

На основании полученных результатов предлагается использовать компетентностный подход одновременно с другими передовыми практиками управления персоналом, такими как подбор на основе компетенций, нормирование численности, программы признаний, повышение вовлеченности и другими.

### **III ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

**В заключении** делается вывод о необходимости использования компетентностного подхода в российских компаниях. Прикладная значимость научной работы состоит в том, что все указанные технологии и инструменты прошли апробацию и на постоянной основе применяются в одном из российских холдингов в течение трёх лет. Аналогичные подходы начинают использоваться и в других компаниях, что позволяет говорить о востребованности решений, повышающих эффективность работы персонала и организации в целом. Предлагаемая программа последовательных изменений формирует дополнительные конкурентные преимущества, а проекты, предложенные в исследовании, не требуют пересмотра и трудоёмкой адаптации. Существенная часть материалов и инструментов (уставы проектов, методики и технологии) может

быть использована в качестве дополнения к учебным программам по направлению подготовки «Менеджмент», реализуемых в образовательных организациях.

#### **IV СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,  
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Пучка, С.В. Методологические основы использования компетентностного подхода с целью повышения эффективности организации / С.В. Пучка // Микроэкономика. - 2015. - № 6. - С. 79-83. – ISSN 1817-1591.

2. Пучка, С.В. Корпоративные компетенции как основа компетентностного подхода / С. В. Пучка // Микроэкономика. - 2016. - № 1. - С. 26-30. – ISSN 1817-1591.

3. Пучка, С.В. Компетентностный подход как фактор повышения эффективности управления организацией / С.В. Пучка // Микроэкономика. - 2016. - № 2. - С. 6-11. – ISSN 1817-1591.

4. Пучка, С.В. Компетентностный подход как инструмент повышения эффективности управления персоналом организации (на примере Группы «Интер РАО») / С.В. Пучка // Путеводитель предпринимателя. - 2017. – № XXXVI. - С. 228-235. – ISSN 2073-9885.

5. Пучка, С.В. Практические подходы к использованию компетентностного подхода в российских холдинговых структурах / С.В. Пучка // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Экономика и право». - 2017. – № 12 - С. 63-66. – ISSN 2223-2974.

*Публикации в других научных изданиях:*

6. Пучка, С.В. Эволюция методов оценки эффективности сотрудников компании / С.В. Пучка // Современные корпоративные стратегии и технологии в России: сборник научных статей. Выпуск 9 : в 3 частях. Часть 1. Социальная ответственность как успешная бизнес-стратегия. – Москва : Финансовый университет, 2014. - С. 93-98. – ISBN 5-7942-0272-6.