

**С. В. Пучка**

*Puchka\_sv@interrao.ru*

*Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
Москва, Российская Федерация*

**Компетентностный подход  
как инструмент повышения эффективности  
управления персоналом организации  
(на примере Группы «Интер РАО»)**

**Аннотация.** В данной работе компетентностный подход рассмотрен как инструмент повышения эффективности управления персоналом организации в российском энергетическом холдинге. Автором представлены итоги проведенной практической работы по внедрению компетентностного подхода на предприятиях Группы «Интер РАО» в 2014–2016 гг. Для реализации данной задачи использован метод проектных решений, когда программа изменений включает в себя реализацию нескольких последовательных проектов. В подтверждение эффективности проектных решений автором представлены социально-экономические итоги реализации программы изменений.

**Ключевые слова:** управление персоналом, компетентностный подход, эффективность, проект изменений.

**S. V. Puchka**

*Puchka\_sv@interrao.ru*

*Financial University under the Government of Russian Federation,  
Moscow, Russian Federation*

**The competence approach as a tool to improve  
the effectiveness of personnel management  
of the organization  
(on the example of the Inter RAO Group)**

**Annotation.** In this paper, the competence approach is considered as a tool to improve the efficiency of personnel management in an organization in the Russian energy holding. The author presents the results of the practical work carried out to introduce a competence approach at the enterprises of the Inter RAO Group in 2014–2016. To implement this task, the method of design decisions is used, when the program of changes includes the implementation of several consecutive projects. In support of the effectiveness of project solutions, the author presents the socio-economic results of the implementation of the program of changes.

**Keywords:** personnel management, competence approach, efficiency, draft changes.

---

Современные экономические вызовы, действие негативных внешних факторов указывают на необходимость формирования новых требований к управлению персоналом, в частности, наличию компетенций, готовности постоянно повышать операционную эффективность и достигать высоких результатов при использовании схожих с конкурентами технологий и оборудования.

В высококонкурентной среде компании начинают использовать новые подходы к управлению человеческими ресурсами – инструменты, повышающие вовлеченность персонала, компетентностный подход, гендерные модели и др. Как отмечают иностранные исследователи, это делается в целях увеличения капитализации и/или, что более характерно для компаний с государственным участием, – изменения структуры издержек за счет повышения качества операционной деятельности [7, С. 5–7]. При этом ключевым трендом для обеспечения поступательного и устойчивого развития компаний может стать набор компетенций персонала, который необходимо всячески развивать, а инвестиции на его формирование способны возвратиться уже в кратко- и среднесрочном периоде [9, С. 114].

Сегодня применение системы управления персоналом, основанной на компетенциях, в отечественных компаниях крайне ограничено, в связи с чем существует потребность в разработке технологий, позволяющих применять инновационные методы управления и повышать эффективность деятельности персонала. Причиной того, что проекты по внедрению компетентностного подхода в российских компаниях пока немногочисленны, является отсутствие достаточного объема данных, подтверждающих экономическую эффективность такой работы. Еще одним фактором, обусловливающим слабое развитие компетентностного подхода на современном этапе, является отсутствие разработанных технологий и инструментов в сфере управления человеческим капиталом. В связи с этим разработка методологических и практических подходов к внедрению в деятельность отечественных компаний и бизнес-структур компетентностного подхода выступает актуальной задачей, требующей своего решения для значительного количества организаций.

В настоящий момент российские ученые, исследующие компетентностный подход, наиболее близки к европейской модели понимания компетенций. При этом сама структура компетентностного подхода в российской практике относится в большинстве случаев к образовательным процессам. В бизнес-среде в качестве компетенции следует рассматривать способность успешно применять имеющиеся знания и умения в новых ситуациях профессиональной жизни, проявляющаяся в

организации и планировании работы, в необычных ситуациях и нововведениях.

С этой методологической позиции в течение 2013–2015 гг. на базе диверсифицированного энергетического холдинга с государственным участием ПАО «Интер РАО» была проведена реализация трансформационной программы, направленной на внедрение компетентностного подхода в деятельность организации. Необходимо отметить, что в Группу «Интер РАО» входит более 100 предприятий – от производственных до финансовых и сервисных. Численность холдинга составляет более 46 тыс. сотрудников, выручка по итогам 2015 года составила 805,3 млрд. руб., а EBITDA – 71,1 млрд. руб. [3] В начале проекта по переходу к модели управления на основе компетентностного подхода численность компании составляла 57 тыс. чел., выручка 556,2 млрд. руб., а EBITDA 26,5 млрд. руб. [4]

В ходе реализации проекта были творчески развиты методологические подходы, изложенные рядом иностранных специалистов (D.D. Dubois, W.J. Rothwell, D.J. King Stern, L.K. Kemp) [6]. В соответствии с ними, трансформационная программа по внедрению компетентностного подхода включала подготовительный этап, состоящий из 11 последовательных шагов. Это позволило максимально эффективно проработать все возможные варианты действий и сформировать организационный план проводимых изменений.

В ходе организационной трансформации ПАО «Интер РАО» для реализации изменений использовались проектные методы на основе формализованной формы «Устав проекта», которая разработана и применяется в компаниях «General Electric» [5] и «SAP» [1] на протяжении длительного периода времени.

Более подробно остановимся на основных проектах и их результатах, которые были достигнуты в ходе трансформационных изменений в ПАО «Интер РАО»:

1. Проект по сокращению количества уровней управления.

Эффективность проекта можно проследить на примере одной из дочерних организаций Группы «Интер РАО», когда за счет его реализации количество уровней управления было снижено в 1,4 раза – с 8 до 5, сокращено 78 штатных единиц руководителей различного уровня, при этом норма управляемости выросла до 1:20, экономия фонда оплаты труда составила 3,2% или 92 млн. руб.

Схожие результаты были получены в большинстве других компаний Группы «Интер РАО» – средние показатели по холдингу составили:

- 
- экономия бюджета года, следующего за проектным – более 6% от общих расходов на персонал;
  - увеличение нормы управляемости до 1:11;
  - сокращение количества уровней управления до 7 по отдельным функциональным направлениям.

## 2. Проект по построению системы грейдов.

В ходе реализации проекта повышения нормы управляемости в Группе «Интер РАО» сформировался дисбаланс в системе оплаты труда, при котором часть сотрудников оценивалась по морально устаревшей системе тарифных ставок с большим количеством надбавок, другая часть сотрудников работала по сдельной системе оплаты труда, а третья часть сотрудников частично была переведена на грейдовую систему, но при этом грейды между компаниями холдинга связаны не были.

Новым подходом в целях повышения эффективности деятельности персонала стала разработанная единая система грейдов, предусматривающая оплату труда в большем объеме наиболее эффективным работникам, которые в полной мере соответствовали критериям успешности (компетенциям). При анализе экономического эффекта от проектных мероприятий исходили из того, что все эффекты будут косвенными, а индикаторы деятельности отдельных подразделений холдинга необходимо экстраполировать на всю организацию.

В ходе реализации проекта было установлено, что при реализации проекта с учетом измененной нормы управляемости и при численности персонала до 60 тыс. чел. достаточно 17 грейдов. В каждом из грейдов предусматривалось 5 уровней оплаты, соотносимых с эффективностью деятельности каждого отдельного работника, а 4-й и 5-й уровни системы включали в себя кадровый резерв и тех, кто демонстрирует самые высокие оценки по разработанным компетенциям.

Суммарный экономический эффект, полученный от реализации проекта, составил около 500 млн. руб. Кроме этого дополнительными положительными эффектами проекта выступили: приведение уровня оплаты труда к рыночным показателям, более широкие возможности по ротации персонала внутри холдинга и снижение текучести на 2%. Численность работников на 4-м и 5-м уровнях оплаты (кадровый резерв) составила менее 4500 человек или около 15% от общей численности компаний Группы «Интер РАО».

## 3. Проект по разработке набора компетенций.

Данный проект выступил основным в ходе программы изменений в «Интер РАО». Поэтому в ходе его реализации исходили из 3-х ключевых принципов, разработанных А.Я. Кибановым: вовлеченности (при-

вление в состав проектной команды тех, кто будет пользоваться результатами для повышения эффективности работы своих функциональных подразделений), обязательной коммуникации (максимальная информированность различных целевых групп о целях и задачах проекта, его реализации и достижении результатов), универсальности (выбранные компетенции и индикаторы должны быть применимы ко всем категориям сотрудников, для которых данный набор и разрабатывается) [4, С. 26–27].

Проект был затратным для всех организаций холдинга и не позволял получить прямой эффект от реализации плана мероприятий. Объем затрат зависел от того, самостоятельно компания разрабатывала набор компетенций или привлекала внешних консультантов. Суммарно объем затрат на реализацию проекта в ПАО «Интер РАО» не превысил 0,5 млн. руб. По результатам проекта было определено количество должностей, которое подлежат ежегодной оценке, и то, какие именно компетенции должны оцениваться. Процедура оценки персонала позволила сформировать в ПАО «Интер РАО» инструмент коррекции результатов деятельности работников и создать основу для расчета показателей эффективности при переходе к управлению на основе компетентностного подхода.

#### 4. Проект по оценке персонала.

Задача оценки персонала является одной из ключевых в процессе достижения стратегических целей организации, в рамках которой проходит оценка способности сотрудников достигать запланированного результата. При этом все виды оценки персонала можно систематизировать по 2-м ключевым категориям – оценка профессиональных навыков (англ., hard skills) и оценка компетенций (англ., soft skills) [8, С. 37].

В рамках проектной деятельности в ПАО «Интер РАО» оценка персонала сводилась к изучению потенциала сотрудника и возможностей развития у оцениваемого заданных поведенческих характеристик в соответствии со стратегическими целями развития организации. Оценка персонала была направлена на то, чтобы сформировать 3 возможных варианта действий по каждому работнику, которого оценивали:

- необходимость в развитии компетенций (категория «Требует развития» – те 20% сотрудников, которые получили самые низкие оценки в рамках своего функционального направления);
- развитие имеющихся компетенций сотрудника пока не требуется (категория «Соответствует требованиям»);
- категория сотрудников «Кадровый резерв» (сотрудник входит в долю 10% персонала, имеющих самые высокие оценки в рамках своего функционального направления).

В дальнейшем были сформированы рекомендации для их руководителей о дальнейших действиях с сотрудниками, исходя из их распределения по указанным группам. Оценка компетенций сопоставлялась с оценкой, которая была получена в результате реализации проекта по построению системы оплаты труда. Этот позволило определить еще 2 категории сотрудников:

1) тех, кто добивается высоких результатов и имеет высокие производственные показатели;

2) тех, кто имеет относительно высокие показатели в работе, но при этом у них отмечен низкий балл по результатам оценки компетенций.

Проект по внедрению оценки персонала является затратным, а эффект от его реализации – косвенным, но при этом сказывается на общем повышении доходности организации в расчете на одного работника. При использовании готового программного обеспечения затраты составили около 500 тыс. руб. единоразово и около 200–300 тыс. руб. ежегодно в последующие годы при неограниченном числе участников оценки. Важным выглядит то, что в ходе реализации данного проекта были созданы основы для разработки индивидуальных планов развития сотрудников.

6. Проект по формированию кадрового резерва и созданию индивидуальных планов развития.

Основной задачей проекта было выявление сотрудников, обладающих наибольшим потенциалом, которые способны повысить эффективность деятельности своего структурного подразделения и компании в целом. При этом индикатором повышения эффективности рассматривалось достижение стратегических целей и годовых показателей эффективности подразделений и организации в целом.

Основополагающим принципом отнесения к кадровому резерву стало наличие высокого потенциала (оценивалось при помощи методики 360°) и высокой результативности (производительности) труда. Ранее реализованный Проект по формированию системы грейдов позволил определить тех сотрудников ПАО «Интер РАО», чей вклад в работу подразделений являлся наибольшим. На основе полученных данных были определены и те работники организации, которыми необходимо было дальнейшее развитие за счет использования процедур обучения, ротации, а также наставничества. Именно эти 2 категории самых эффективных и самых неэффективных стали находиться в центре внимания служб по управлению персоналом и впоследствии обеспечили максимальный эффект от применения компетентностного подхода.

Проведенное исследование и его практические результаты представляют возможности для дальнейшего развития теоретико-методологических аспектов использования компетентностного подхода в российских компаниях.

Практическая значимость научной работы состоит в том, что инновационные технологии и инструменты управления персоналом прошли апробацию в ПАО «Интер РАО» и на постоянной основе применяются в течение 2014–2017 гг. Схожие подходы на сегодняшний день начинают использоваться и в других компаниях, что позволяет говорить о востребованности в бизнес-среде решений, повышающих эффективность работы персонала и организации в целом. Использованная программа последовательных изменений в ПАО «Интер РАО» формирует дополнительные конкурентные преимущества холдинга.

Вместе с тем необходимо обратить внимание и на тот факт, что сегодня остается неисследованной еще значительная область знаний, которая может послужить полем применения для последующих научных работ в области использования компетентностного подхода как инструмента повышения эффективности. Такими направлениями могут быть:

- изучение влияния компетентностного подхода на показатели корпоративной социальной ответственности;
- применение компетентностного подхода субъектами малого и среднего бизнеса;
- возможности использования компетентностного подхода при дефиците квалифицированной рабочей силы;
- специфика использования компетентностного подхода в целях для повышения эффективности деятельности компаний в различных секторах экономики и др.

В связи с этим можно констатировать, что результаты проведенного автором исследования и его практическое применение в ПАО «Интер РАО» представляют научную и прикладную значимость, открывая новые возможности для проведения кросс-функциональных исследований.

#### **Список литературы**

1. Галоппен, Л. Управление организационными изменениями при внедрении SAP / Л. Галоппен, З. Кемс. – СПб.: ООО «Эксперт РП», 2009. – 375 с.
2. Годовой отчет ПАО «Интер РАО» за 2012 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.interrao.ru/upload/docs/INTERRAO\\_AR\\_2012\\_RUS\\_WEB\\_280613.pdf](http://www.interrao.ru/upload/docs/INTERRAO_AR_2012_RUS_WEB_280613.pdf).

- 
3. Годовой отчет ПАО «Интер РАО» за 2015 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.interrao.ru/upload/docs/Inter\\_RAO\\_Annual\\_Report\\_2015\\_rus\\_21june.pdf](http://www.interrao.ru/upload/docs/Inter_RAO_Annual_Report_2015_rus_21june.pdf).
  4. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА, 2016. – 156 с.
  5. Устав Проекта [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.sampletemplates.com/wp-content/uploads/2017/03/Six-Sigma-Project-Charter-Template-Ppt36.png>.
  6. Dubois D.D., Rothwell W.J., King Stern D.J., Kemp L.K. Competency-based human resource management. Mountain View: Davies-Black Publishing, 2004. 291 p.
  7. Philips P. P., Philips J. J., Ray R. Measuring the Success of Employee Engagement. Alexandria: ASTD press, 2016. 314 p.
  8. Piscurich G. M. HPI essentials. Alexandria: ASTD press, 2002. 194 p.
  9. Ulrich D., Brockband W., Younger J., Ulrich M. Global HR competencies. N.Y.: The McGraw-Hill Companies, 2013. 296 p.

#### References

1. Galoppen, L. Upravlenie organizatsionnymi izmeneniyami pri vnedrenii SAP / L. Galoppen, Z. Kems. – SPb.: OOO «Ekspert RP», 2009. – 375 s.
2. Godovoi otchet PAO «Inter RAO» za 2012 god [Elektronnyi resurs] – Rezhim dostupa: [http://www.interrao.ru/upload/docs/INTERRAO\\_AR\\_2012\\_RUS\\_WEB\\_280613.pdf](http://www.interrao.ru/upload/docs/INTERRAO_AR_2012_RUS_WEB_280613.pdf).
3. Godovoi otchet PAO «Inter RAO» за 2015 год [Elektronnyi resurs] – Rezhim dostupa: [http://www.interrao.ru/upload/docs/Inter\\_RAO\\_Annual\\_Report\\_2015\\_rus\\_21june.pdf](http://www.interrao.ru/upload/docs/Inter_RAO_Annual_Report_2015_rus_21june.pdf).
4. Kibanov, A.Ya. Kontseptsiya kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom / A.Ya. Kibanov. – M.: INFRA, 2016. – 156 s.
5. Ustav Proekta [Elektronnyi resurs] – Rezhim dostupa: <http://www.sampletemplates.com/wp-content/uploads/2017/03/Six-Sigma-Project-Charter-Template-Ppt36.png>.
6. Dubois D.D., Rothwell W.J., King Stern D.J., Kemp L.K. Competency-based human resource management. Mountain View: Davies-Black Publishing, 2004. 291 p.
7. Philips P. P., Philips J. J., Ray R. Measuring the Success of Employee Engagement. Alexandria: ASTD press, 2016. 314 p.
8. Piscurich G. M. HPI essentials. Alexandria: ASTD press, 2002. 194 p.
9. Ulrich D., Brockband W., Younger J., Ulrich M. Global HR competencies. N.Y.: The McGraw-Hill Companies, 2013. 296 p.