

## КОМПЕТЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ

### ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

#### EMPLOYEES COMPETENCE AS HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT INSTRUMENT OF ORGANIZATION

Шихвердиев А. П., Саматова Т. Б.

Shikhverdiev A.P., Samatova T.B.

*Статья посвящена вопросам взаимосвязи развития человеческого капитала организации и компетентности ее персонала. Цель исследования состоит в разработке методических рекомендаций по формированию модели компетенций с учетом развития человеческого капитала организации. Для реализации поставленной цели авторы рассмотрели роль и значение оценки компетентности персонала в управлении человеческим капиталом организации, изучили преимущества и недостатки использования компетентностного подхода, обобщили теорию и практический опыт формирования модели компетенций, что позволило сделать вывод о необходимости совершенствования методических аспектов оценки компетентности персонала. В качестве основных результатов исследования можно выделить следующие: предложена кластерная структура оцениваемых компетенций по элементам человеческого капитала и функциональным категориям персонала; представлен перечень и количественная структура оцениваемых компетенций; разработана методика оценки компетентностного уровня персонала; проведена апробация предложенной методики на базе научно-исследовательского института.*

*The human capital development and employees competence interrelations are considered in the article. The authors proposed methodical recommendations on competence model formation with the development of human capital of organization. The authors studied the role and importance of employees competence evaluation in management of a human capital, analyzed the advantages and disadvantages of competence-based approach, generalized theory and practice of competence model formation and made conclusion on necessity of methodical aspects improvement in employees competence evaluation. The following results were obtained by the authors: the cluster structure of evaluated competences based on human capital elements and functional categories of employees is proposed; the list and quantitative structure of evaluated competences is presented; the assessment method of employees competence level is developed; the proposed method was tested in the research institute.*

**Ключевые слова:** человеческий капитал, кластеры компетенций, уровень компетентности персонала, трудовой капитал, организационно предпринимательский капитал, воспроизводство человеческого капитала

**Keywords:** human capital, competence clusters, employee competence level, labor capital, organizational and entrepreneurial capital, reproduction of human capital

## **Введение**

Долгосрочное экономическое развитие Российской Федерации характеризуется инновационной, социально - ориентированной направленностью. Это предполагает: «превращение инноваций в ведущий фактор экономического роста во всех секторах экономики, повышение производительности труда в секторах, определяющих национальную конкурентоспособность» [1]. Особая роль в инновационном развитии отводится производственным отраслям. Приоритетной задачей является обеспечение развития и модернизации производства, переход к новым технологиям, снижение энергоёмкости производства, повышение его экологичности и др.

Реализация данных задач осуществляется путем привлечения дополнительных ресурсов и капиталов. Но, если сейчас уже не существует серьезных ограничений в приобретении современной техники и технологии, то главным ограничителем развития является человеческий ресурс, на формирование и развитие которого требуется вложение времени, инвестиций и труда.

Таким образом, основным направлением, которое обеспечит переход от экспортно-сырьевой к инновационной модели экономического роста, является прорыв в повышении эффективности использования человеческого капитала. Это предполагает создание благоприятных условий для формирования и развития знаний и навыков каждого человека, улучшение качества трудовой жизни и социальной среды, повышение конкурентоспособности и компетентности персонала, а также эффективности инвестиций в человеческий капитал.

Обеспечение поступательного развития человеческого капитала организаций предполагает повышение требований к компетентностному уровню персонала, включая уровень профессиональных знаний и навыков, интеллектуального и культурного развития, ведения здорового образа жизни и т.д. С этим связана актуальность представленной статьи.

### **Взаимосвязь человеческого капитала организации и компетентности персонала**

Человеческий капитал (ЧК) – это сложное и многообразное понятие. Исследователи человеческого капитала в своих работах рассматривают ЧК по разным уровням формирования, что обуславливает различие в подходах к сущности, структуре, взаимосвязям, оценке и управлению ЧК.

На индивидуальном уровне проводились исследования в области экономики и психологии человеческого капитала [2, 3, 4]. Человеческий капитал организации, как правило, рассматривается в стратегическом управлении на уровне фирмы [5]. В более поздних исследованиях человеческий капитал представлен как многоуровневое явление [6], предполагающее то, что знания, навыки, способности и другие характеристики каждого человека формируют коллективные ресурсы человеческого капитала [7]. Для выявления существующей практики управления человеческим капиталом и ее эффективности Научно-исследовательским центром Сыктывкарского государственного университета было проведено исследование, в котором приняли участие более 70 компаний Республики Коми [8].

В настоящее время существует достаточно много определений человеческого капитала. С точки

зрения авторов, наиболее полным является следующее: ЧК – это совокупность врожденных способностей, здоровья, творческого и культурного потенциала, накопленных и усовершенствованных в результате инвестиций знаний и профессионального опыта, которые необходимы для профессиональной деятельности человека, содействуют росту производительности труда и приносят доход их обладателю, предприятию и государству [9].

В соответствии с разграничением групп способностей, необходимых для активной жизнедеятельности человека, в структуре ЧК можно выделить: капитал образования, трудовой капитал, организационно-предпринимательский капитал, культурно-нравственный капитал и капитал здоровья [10].

Капитал образования является наиболее значимым элементом человеческого капитала, формируется в процессе обучения. Его оценке, анализу и использованию уделяется наибольшее внимание. От уровня образования персонала зависят многие элементы деятельности предприятия:

- ✓ адаптивность к изменениям внутри предприятия и рынка в целом;
- ✓ возможность и способность к разработке инновационных товаров или услуг;
- ✓ совершенствование и оптимизация организационной структуры,
- ✓ повышение производительности труда и снижение текучести кадров и др.

Трудовой капитал воплощается в процессе использования человеческих ресурсов и формируется по мере накопления опыта, трудовых навыков, умений и образования.

Организационно-предпринимательский капитал характеризуется уровнем владения предпринимательскими способностями сотрудников предприятия. Категория культурно-нравственного капитала обозначает совокупность моральных качеств, связанных с репутацией работника, деловой честью, совестью, порядочностью, ответственностью, общением, сотрудничеством, взаимодействием, доверием и взаимопомощью.

Капитал здоровья включает общее здоровье (физическая сила, выносливость, работоспособность, иммунитет к болезням, психика) и профессиональное здоровье (соответствие требованиям производства).

Рассматривая управление ЧК на уровне организации, следует учитывать, что человеческий капитал проходит две основные стадии: 1) период формирования или «приобретения» в процессе приема на работу и 2) период воспроизводства при использовании человеческого капитала с простым или расширенным накоплением потенциала.

Качество и уровень сформированного трудового, образовательного и организационно-предпринимательского капитала, как правило, подтверждается оценкой компетентности человека, а также различными документами об образовании, повышении квалификации, опыте работы и др. Капитал здоровья можно проследить по медицинским обследованиям и заключениям, по количеству

невыходов по болезни, санаторно-курортному лечению и т.д. Культурно-нравственный капитал оценивается по характеристикам с места учебы или работы.

Накопление человеческого капитала происходит при наращивании объема знаний, развитии навыков применения этих знаний, осознании своей значимости и своего места в обществе, умении приспосабливаться к изменяющимся условиям.

Необходимость воспроизводства ЧК связана с постепенным его износом – знания устаревают, способности без использования деградируют, здоровье слабеет. Поэтому необходимо обеспечивать не только формирование, но и воспроизводство, сохранение и развитие человеческого капитала посредством оплаты труда, социального обеспечения, расходов на повышение квалификации, дополнительное обучение при изменении техники и технологии, расходов на мобильность, инвестиций на поддержание здоровья, формирование организационной культуры и др.

Таким образом, управление человеческим капиталом должно осуществляться исходя из периодов его движения, и включать все функции управления при формировании, сохранении, развитии и использовании человеческого капитала с учетом компетентностного уровня персонала.

Следует отметить, что результативность управления человеческим капиталом, зависит от специфики отрасли и предприятия, от личных мотиваций и ответственности человека.

В то же время каждая компания стремится повысить ценность собственного капитала, в том числе человеческого, посредством системы развития персонала в рамках корпоративных стандартов.

Чтобы успешно управлять человеческим капиталом, необходимо оценивать и проводить мониторинг параметров, связанных с образованием, квалификацией, профессиональными знаниями и навыками, здоровьем работника, культурно-нравственными характеристиками и др. Данные параметры, как правило, проявляются в компетентности человека.

В настоящее время на производственных предприятиях особую актуальность приобрели вопросы формирования модели компетенций для определенных категорий работников и оценка компетентности персонала.

### **Сущность и оценка компетентностного уровня персонала**

Вопросы, связанные с компетенциями и компетентностью персонала, впервые возникли в связи с необходимостью решения проблемы неэффективной работы сотрудников, имеющих престижные дипломы, опыт работы, прошедших отборочные тесты. Исследования психологов показали, что ни опыт работы, ни дипломы, ни рекомендации не могут гарантировать то, что сотрудник будет хорошо выполнять свою работу. Оказалось, что возможность наиболее точно спрогнозировать качество выполнения работы сотрудником дают его компетенции.

В словаре российских менеджеров по персоналу понятие «компетенция» появилось не так давно. Существует достаточно много трактовок термина «компетенция». Но основными считаются два подхода – американский и европейский. Американский подход определяет компетенции как описание

поведения сотрудника: компетенция – это основная характеристика сотрудника, обладая которой, он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиваться высоких результатов в работе [11]. Европейский подход определяет компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы: компетенция – это способности сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации (определение стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником).

Обобщая, можно сказать, что компетенция – это совокупность необходимых или требуемых личностных характеристик, знаний, навыков, способностей и мотивационных элементов, обеспечивающих эффективную профессиональную деятельность сотрудника.

Применение компетентностного подхода в управлении персоналом компании реализуется, как правило, в оценке компетентности персонала посредством формирования модели компетенций, профиля должности и профиля сотрудника. Корпоративная модель компетенций – это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях, и времени для конкретной организации с ее индивидуальными целями и корпоративной культурой. Корпоративная модель компетенций позволяет учесть стратегию развития организации, составить профили должностей и сравнивать между собой сотрудников компании. Профиль должности – это необходимый и достаточный перечень компетенций с указанием уровня развития компетенции для эффективной реализации функций на определенной должности. Профиль сотрудника – это уровень развития компетенций сотрудника в соответствии с профилем должности. Уровень развития компетенций проявляется в компетентности работника, т.е. в умении выполнять все необходимые функции в соответствии с требованиями к должности с учетом моральных и психологических аспектов.

Таким образом, чтобы быть компетентным, надо обладать необходимыми компетенциями.

Степень соответствия персонала требуемым компетенциям определяет качество человеческого капитала организации. Для количественного определения качества человеческого капитала используется понятие компетентностного уровня, которое включает деловые и личностные характеристики работника и ориентировано на достижение работником конкретного результата. Под компетентностным уровнем работника следует понимать комплексную оценку, сочетающую в себе уровень профессионального обучения, наличие знаний, навыков, ценностей, норм и моделей поведения, необходимых для достижения требуемых результатов в рамках определенной должности в соответствии с целями и ценностями организации.

В настоящее время за рубежом практически все компании используют модели компетенций. Некоторые крупные отечественные компании, такие как ТНК-ВР, ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Газпромнефть», ОАО «РЖД» и др., также активно внедряют оценку компетентности управленческого персонала.

В ТНК-ВР для оценки текущих навыков специалиста используются три компетентностных уровня:

1) начальный – характеризуется наличием общего представления о навыках и знаниях, а также их

применимости в профессиональной области; 2) базовый уровень – специалист обладает глубокими знаниями и навыками, приобретенными через практический опыт; 3) квалифицированный уровень – имеет опыт работы в данной сфере на разных уровнях управления и обладает углубленными знаниями [12].

В ОАО «НК «Роснефть» используются также три уровня: базовый (осведомленность), знаниевый (практический опыт) и профильный. В ОАО «Газпромнефть» для оценки профессиональных компетенций специалистов отдельных департаментов используются четыре уровня: начинающий, рабочий, опытный и экспертный.

Оценка по компетенциям обычно используется для решения следующих задач:

1. Оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствия требуемому уровню с учетом развития компании. Система оценки по компетенциям позволяет адекватно оценить не только результаты деятельности (что именно достигнуто и правильно ли были достигнуты поставленные цели), но и дает возможность задать сотруднику правильное направление развития.
2. Формирование кадрового резерва из сотрудников, продемонстрировавших наилучшие результаты, и последующее создание индивидуальных планов развития для каждого «резервиста». Компетентностный подход позволяет определить, какую подготовку должен пройти менеджер, претендующий на карьерный рост, чтобы структура его знаний и умений соответствовала его следующему карьерному шагу. Для этого в компании должны быть сформированы общая корпоративная система обучения и развития сотрудников, находящихся в резерве, которая включает мероприятия по развитию профессиональных и личностных качеств.
3. Разработка программ тренингов (индивидуальных и групповых), направленных на развитие конкретных компетенций. Сотрудники, получившие высокие оценки (вне зависимости от должности), могут выступать в качестве тренеров и наставников. Компетенции служат критерием выбора чему и как обучать.
4. Отбор и найм персонала, проведение оценочных интервью при отборе кандидатов. Во время подбора персонала модель профессиональных компетенций является критерием отбора необходимых сотрудников, что значительно экономит время и средства, затраченные на процесс поиска. Поиск и подбор становятся более конкретными и результативными, т.к. компания четко представляет, кого она ищет. Кроме набора новых сотрудников по формальным критериям (образование, знания, опыт работы) появляется возможность отбора претендентов по корпоративным критериям организации, отдела. В этом случае соответствие кандидата корпоративным и специальным компетенциям является важным условием успешности по сравнению с другими соискателями на должность.
5. Мотивация персонала как процесс побуждения сотрудника к деятельности для достижения своих целей и целей компании. Если в требованиях компании заложена модель компетенций, то необходимо определить связь между компетенциями и принципами вознаграждения, т.е. компетенции требуют определенного поведения на рабочем месте, а вознаграждение мотивирует это поведение. Формирование модели компетенций необходимо и для корректировки компенсационной политики

компании в отношении сотрудников, успешно прошедших оценочные мероприятия.

Преимущества использования компетентностного подхода:

1. Разработка единых стандартов описания эффективности работы способствует установлению взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и разных уровней.
2. Согласованность в оценке работника: все эксперты одинаково понимают, что такое «ценные качества» работника, и знают, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.
3. Возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для планирования карьеры и развития.
4. Формирование кадрового резерва и планирование карьеры сотрудников.
5. Разработка стандартов качества выполняемых работ.
6. Лучшее понимание того, что делает сотрудник и какие качества ему необходимы, а также какие требования к нему предъявляют.
7. Возможность получения обратной связи о сильных и слабых сторонах сотрудника, общем потенциале и карьерных перспективах.

Компетентностный подход как инструмент управления человеческим капиталом в компоненте образования дает четкую характеристику профессиональных и поведенческих требований к профессии, занимаемой должности и выполняемых задач.

Преимущества использования компетентностной модели заключаются в том, что:

1. Модель позволяет напрямую связать систему управления человеческим капиталом со стратегическими целями организации. Эта связь выстраивается через определение профессиональных и личностных качеств менеджеров и специалистов, ключевых компетенций будущего компании.
2. Компетенции способствуют формированию корпоративной культуры компании и достижению общего видения миссии и целей организации, как руководством компании, так и ее сотрудниками.
3. Модель описывает поведение людей на работе простым и доступным для менеджеров и специалистов языком, что повышает отдачу при использовании компетенций.
4. Модель компетенций лежит в основе системы работы с персоналом:
  - ✓ облегчается процедура найма персонала – появляется возможность сопоставить характеристики кандидата с требованиями к должности;
  - ✓ сотрудникам дается четкое представление о предъявляемых к ним требованиях, о

стандартах успешного выполнения работы;

- ✓ повышается эффективность обучения и развития сотрудников, т.к. программы обучения формируются на достижение корпоративных стандартов, указанных в компетенциях;
- ✓ руководитель получает критерии для оценки эффективности работы подчиненных и, как следствие, для оценки соответствия персонала стоящим перед компанией задачам;
- ✓ обеспечивается развитие персонала и планирование карьеры.

Проведенный анализ опыта разработки и применения компетентностного подхода показал, что при формировании модели компетенций, зачастую, не учитываются цели развития организации, структурные перекосы по элементам человеческого капитала. Это подтверждает актуальность совершенствования методических аспектов оценки компетентности персонала.

Оценка компетентности персонала, с точки зрения авторов, должна осуществляться с учетом основных категорий: руководители, специалисты, служащие и рабочие.

При этом следует учитывать ряд принципов:

- ✓ *Соответствие показателей характеру выполняемой работы.* Показатели должны отражать ключевые бизнес-процессы, требования и задачи для каждой должности.
- ✓ *Сравнимость показателей.* Сотрудники, выполняющие одну и ту же работу, должны оцениваться в показателях, позволяющих определить «лучших», «средних» и «худших».
- ✓ *Разумное использование абсолютных и относительных показателей.* Относительные показатели дают более наглядную оценку работника, чем абсолютные.
- ✓ *Анализ динамики показателей.* Для оценки важными являются не только текущие показатели, но и их динамика во времени.
- ✓ *Учёт влияния внешних факторов.* Необходимо учитывать, что на конкретные результаты могут повлиять факторы, находящиеся вне контроля работника и организации.

Модель компетенций предлагается формировать в разрезе кластеров (блоков) компетенций. Кластеры компетенций – это набор тесно связанных между собой компетенций. Каждый кластер компетенций имеет уровни – набор родственных поведенческих индикаторов.

Как правило, оценке подлежат такие показатели, как:

- ✓ результаты работы и достижения;
- ✓ квалификация, знания и умения;
- ✓ поведение на работе: вовлеченность, мотивация, отношения с коллегами и др.;



- ✓ личностные характеристики.

Исходя из практической направленности, компетенции можно разделить на три класса:

- ✓ познавательные качества (принятие решений, системное мышление, перспективное мышление, планирование);
- ✓ качества, связанные с осуществлением деятельности (выполнение плана, инновационное мышление и др.);
- ✓ коммуникативные качества (отношения в коллективе, мотивация подчиненных, способность к работе в команде, наставничество).

На основе изучения требований к различным категориям работников были сформулированы компетенции, сгруппированные в кластеры по каждому элементу человеческого капитала:

1. ТРУДОВОЙ КАПИТАЛ: интенсивность и объем выполняемой работы; сложность труда; эффективное использование ресурсов, техники, инструментов; планирование работы; качество труда; знание функциональных обязанностей; выполнение инструкций и регламентов; сроки выполнения работ, поручений; уровень достижения результата; компетентность и самостоятельность; работа с контрагентами, клиентами; способность к наставничеству.

2. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КАПИТАЛ: аналитические способности; уровень теоретических знаний; навыки и умения по специальности; самосовершенствование и личностный рост; применение новых знаний; риторика; знание законодательства Российской Федерации, нормативных документов; знание иностранных языков.

3. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ КАПИТАЛ: предприимчивость; ответственность за результат и взятые обязательства; лидерские способности; организаторские способности; способность к переменам; креативность, творчество и инновационность; принятие решений; мотивация сотрудников; координация, контроль работы, стиль руководства; командная работа.

4. КУЛЬТУРНО-ПРАВСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ: производственная дисциплина; лояльность к организации; влияние на социально-психологический климат в коллективе; понимание и принятие стратегии компании; коммуникативность.

Учитывая, что требования к каждой функциональной категории работников различны и должны соответствовать реализуемым бизнес-процессам, на рис. 1 представлено рекомендуемое количество оцениваемых компетенций. Из рисунка видно, что наибольшие требования предъявляются к руководителям, незначительно меньше – к специалистам, а к служащим и рабочим соответственно меньше.

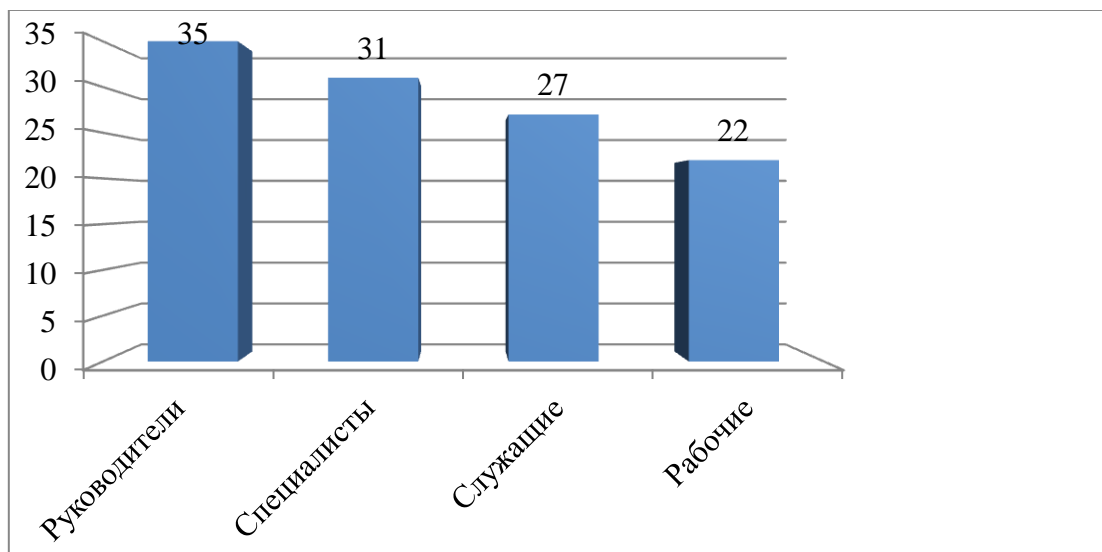


Рис. 1. Рекомендуемое количество компетенций по категориям персонала

Следует отметить, что структура компетенций, распределенных по кластерам, в соответствии с категориями персонала различается. На рис. 2-5 представлена рекомендуемая структура компетенций руководителей, специалистов, служащих и рабочих.

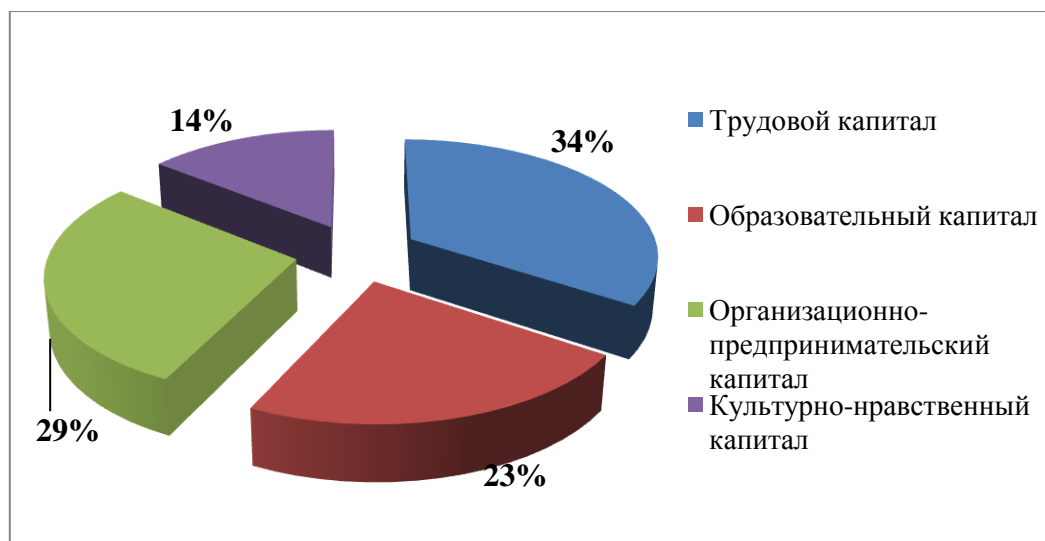


Рис. 2. Структура компетенций руководителя

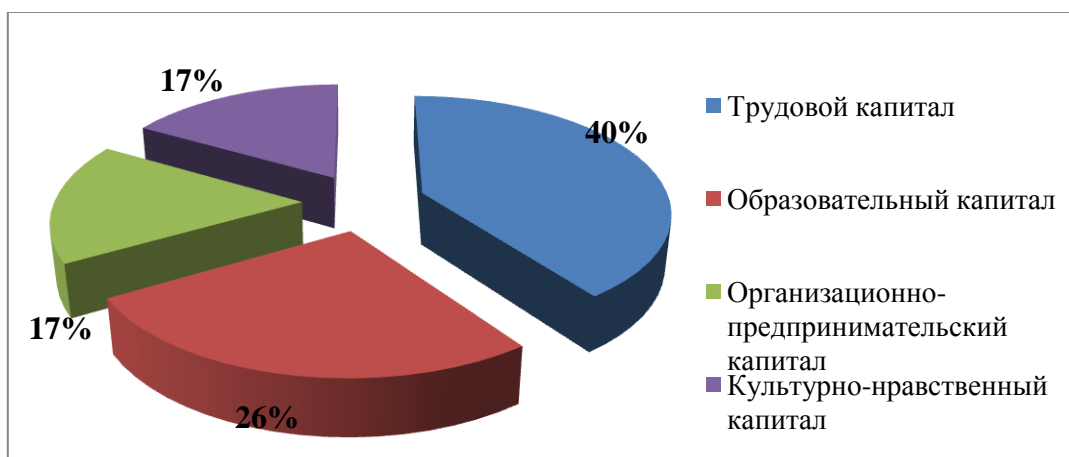


Рис. 3. Структура компетенций специалиста

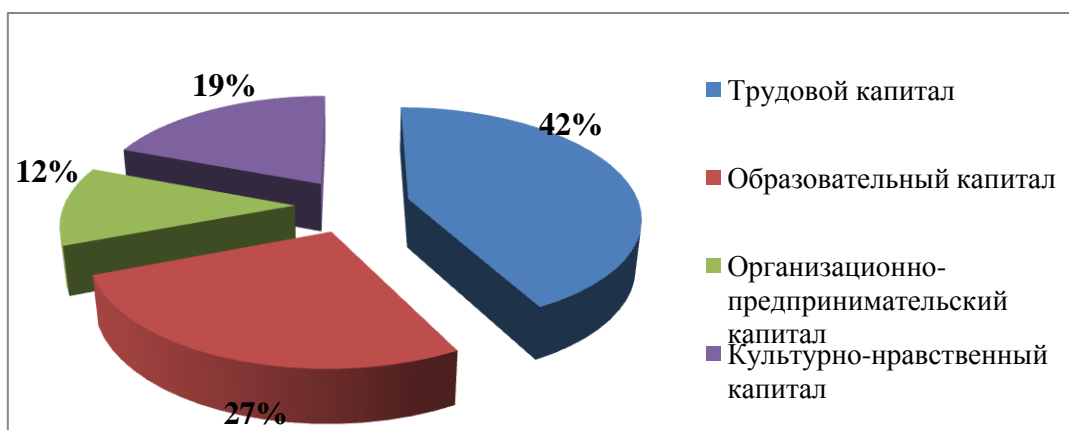


Рис. 4. Структура компетенций служащего

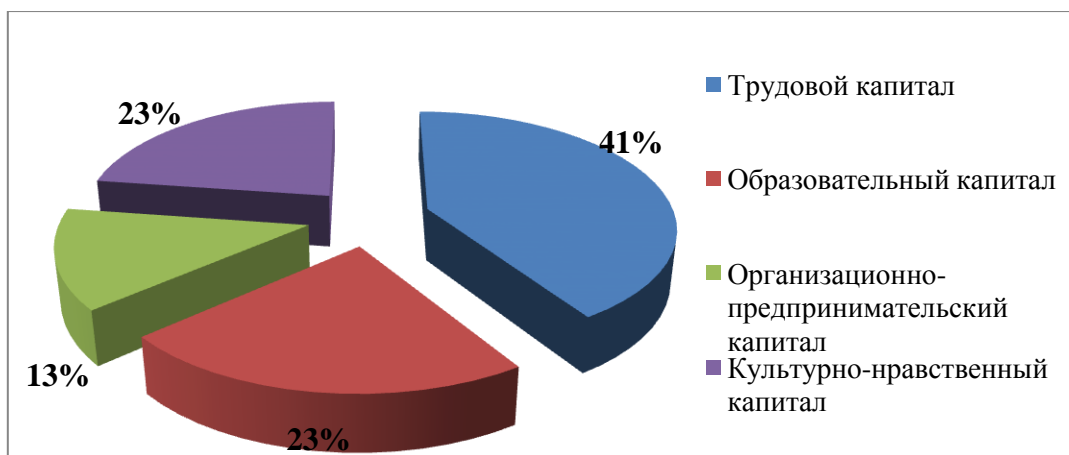


Рис. 5. Структура компетенций рабочего

Основной кластер, занимающий большую долю в объеме всех рассматриваемых компетенций, относится к трудовому капиталу. Все компетенции в данном кластере направлены на анализ и оценку существующего уровня профессиональных навыков и умений, которые непосредственно

вливают на производительность труда работника, оценивают уровень его самостоятельности и профессиональной компетентности, способности к труду на основе качества, оперативности выполнения конкретных заданий и оптимальности использования ресурсов.

Неотъемлемой частью человеческого капитала работника является уровень его знаний и образования, поэтому необходимо выделить такой кластер, как «образовательный капитал». В данном кластере наибольшее внимание уделено аспекту образования работника, качеству использования полученных навыков и умений в работе и стремление к личностному и профессиональному развитию. Важной составляющей является умение использовать нормативные правовые документы в своей работе, а также умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь.

Особо важен для оценки человеческого капитала руководителей и специалистов «организационно-предпринимательский капитал». Он отражает способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач; способность эффективно организовать групповую работу; владение современными технологиями управления персоналом, владение методами управления проектами; высокий уровень инновационности и активности; способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность. Организационно-предпринимательские качества – это определенный тип и стиль поведения, характерная социальная психология, образ мыслей, интересов и культуры. Основные отличительные характеристики: инициативность, решительность, быстрая реакция на изменяющее окружение, высокая ответственность за свои действия и действия подчиненных.

Отметим, что в оценке служащих и рабочих доля организационно-предпринимательского капитала в общей структуре компетенций может составлять всего 12 % (примерно 3 компетенции). Это связано с отсутствием необходимости обладания данными навыками.

Последний кластер, но не маловажный – это культурно-нравственный капитал. Все работники должны отвечать корпоративным требованиям организации. Высокая культура и нравственность человека сегодня необходимы так же, как квалификация и интеллект. Деловая честь, совесть, порядочность, ответственность ценятся высоко в цивилизованных деловых отношениях. Культурно-нравственный капитал отражает в основном общекорпоративные ценности, приверженность которым обязательна для всех сотрудников: принятие миссии и ценностей компании, лояльность, толерантность, коммуникабельность и др.

Следует отметить, что в зависимости от необходимости развития того или иного элемента человеческого капитала, перечень и доля компетенций по отдельным кластерам может изменяться.

Для оценки компетентности персонала предлагается использовать пять уровней NVQ (national vocational qualification) национальной профессиональной квалификации. С позиций освоения компетенций, в соответствии с концепцией шкалы NVQ, выделяется пять компетентностных уровней работников:

1. E-exceptional – «исключительный». Работа превосходит все ожидания – 5 баллов.

2. A-above Expectations – «выше ожиданий». Работа в той или иной степени превосходит ожидания – 4 балла.
3. S-solid performance – «хороший результат». Выполняются все требования и иногда даже более – 3 балла.
4. Improvement needed – «требуется улучшение». Работа не всегда отвечает требованиям – 2 балла.
5. Unsatisfactory – «неудовлетворительно». Работа ниже ожиданий – 1 балл.

Оценка компетенций проводится путем выставления баллов по каждой компетенции. Полученные баллы могут суммироваться по кластерам (для детализации по элементам человеческого капитала) или в целом, формируя коэффициент компетентности работника:

$$K = \sum_{i=1}^n x_i, \quad (1)$$

где  $K$  – коэффициент компетентности работника;

$i$  – порядковый номер компетенции;

$n$  – общее количество компетенций работника;

$x_i$  – количество баллов, набранных по  $i$ -й компетенции.

Исходя из предложенной шкалы оценки компетенций и формулы 1 можно рассчитать минимально- и максимально возможный уровни компетентности работника (табл. 1):

- для руководителей: максимальное значение – 175, минимальное значение – 35;
- для специалистов: максимальное значение – 155, минимальное значение – 31;
- для служащих: максимальное значение – 135, минимальное значение – 27;
- для рабочих: максимальное значение – 110, минимальное значение – 22.

Таблица 1

Распределение коэффициента компетентности по группам персонала

	Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие
Итого компетенций	35	31	27	22
Минимальное значение коэффициента компетентности	35	31	27	22
Максимальное значение коэффициента	175	155	135	110

компетентности				
Размах	140	124	108	88

Учитывая распределение баллов по каждой группе работников, рассчитывается общий уровень компетентности персонала компании:

$$I_K = \sum_i^n \frac{K_i - K_{\min i}}{K_{\max i} - K_{\min i}} * 100, \quad (2)$$

где  $I_K$  – уровень компетентности персонала компании, %;

$K$  - коэффициент компетентности работника  $i$ -й функциональной категории персонала;

$K_{\min}$  – минимальное количество баллов по всем компетенциям в  $i$ -й функциональной категории персонала;

$K_{\max}$  – максимальное количество баллов по всем компетенциям в  $i$ -й функциональной категории персонала.

В зависимости от степени владения работником требуемыми для его должности компетенциями, ему присваивается соответствующий компетентностный уровень (таблица 2). Требуемый компетентностный уровень работника по каждой из должностей определяется целевыми уровнями овладения компетенциями данной должности.

Компетенции в свою очередь можно разделить на две группы по степени важности:

1. Ключевые (критичные) для должности.
2. Общие для должности.

Если компетенции не являются ключевыми для должности, то удовлетворительным предлагается считать степень овладения  $\geq 60$  %. Если же данная компетенция критична, то в качестве требуемого – необходимо использовать степень овладения  $\geq 80$  %.

Следует отметить, что удельный вес критичных компетенций зависит от должности. Однако для нормального функционирования доля критических компетенций должна составлять не более 30%.

В зависимости от степени владения работником требуемыми компетенциями, ему присваивается определенный уровень компетентности (табл. 2).

Таким образом, уровень 4 присваивается работнику, если он владеет не менее 80 % компетенций должности на уровне не менее 80%, при этом владение остальными компетенциями должно быть на уровне не менее 60 %.

Уровень 3 присваивается, если степень овладения более 80 % критичных компетенций составляет не менее 60 %, и на уровне не менее 40 % работник владеет всеми остальными компетенциями.

Таблица 2

## Шкала компетентностных уровней персонала

Количество компетенций	Степень овладения компетенцией, %	Уровень компетентности
≥ 80% критичных компетенций	≥80	4
остальные компетенции	≥60	
≥ 80% критичных компетенций	≥60	3
остальные компетенции	≥40	
≥ 80% критичных компетенций	≥40	2
остальные компетенции	≥20	
≥ 80% критичных компетенций	≥20	1
остальные компетенции	≥0	

После определения компетентностных уровней работников необходимо оценить степень соответствия компетентностного уровня работников требуемым показателям. Степень соответствия рассчитывается как отношение численности работников, компетентностные уровни которых соответствуют требуемым, к общей численности персонала:

$$DC = \frac{Ч_к}{Ч} * 100, \quad (3)$$

где DC – степень соответствия компетентностного уровня работников;

Ч<sub>к</sub> – численность работников, компетентностные уровни которых соответствуют требуемым;

Ч – общая численность оцениваемых работников.

Практическое применение предложенной методики оценки уровня компетентности персонала рассмотрим на примере ООО «НИПИ нефти и газа УГТУ», деятельность которого связана с составлением технико-экономических проектов по обоснованию и лицензированию перспективных на нефть и газ участков недр; составлением программ геологоразведочных работ по освоению лицензионных участков; составлением проектов поисково-оценочного, разведочного и эксплуатационного бурения; проектов по подсчету запасов газа, конденсата и нефти; научным сопровождением и авторским надзором за выполнением технологических проектов; обоснованием технологических потерь углеводородов на газовых, газоконденсатных и нефтяных месторождениях и др.

Компания динамично развивается: прирост выручки в 2013 г. составил 78 %, производительность труда возросла на 42 % при увеличении численности персонала на 25 %.

Средний возраст персонала снизился и составил 35 лет, что связано с приемом молодых специалистов. Средний стаж работы также сократился на 28 % при значительном повышении доли персонала, имеющего высшее профессиональное образование. Кроме того, возросло количество работников, обучающихся вновь и продолжающих повышать свой профессиональный уровень в

учебных заведениях. В структуре персонала наибольшую долю имеют специалисты (78 %), что соответствует основному виду деятельности НИПИ.

Оценка компетентностного уровня персонала для данной организации является актуальной, т.к. конкурентоспособность НИПИ и эффективность его работы напрямую зависят от развития человеческого капитала и компетенций персонала.

Оценка компетентностного уровня персонала проводилась по четырем элементам человеческого капитала с учетом функциональных групп персонала (табл. 3).

Таблица 3

Распределение компетенции по группам персонала

Категории компетенции	Руководители	Специалисты	Служащие	Рабочие
<b>ТРУДОВОЙ КАПИТАЛ</b>				
<b>1.Интенсивность и объем выполняемой работы</b>	+	+	+	+
<b>2.Сложность труда</b>	+	+	+	+
3.Эффективное использование ресурсов, техники, инструментов	+	+	+	+
<b>4.Планирование работы</b>	+	+	+	-
<b>5.Качество труда</b>	+	+	+	+
6.Знание функциональных обязанностей	+	+	+	+
7.Выполнение инструкций и регламентов	+	+	+	+
8.Сроки выполнения работ, поручений	+	+	+	+
9.Уровень достижения результата	+	+	+	+
<b>10.Компетентность и самостоятельность</b>	+	+	+	+
<b>11.Работа с контрагентами, клиентами</b>	+	+	+	+
<b>12.Способность к наставничеству</b>	+	+	+	+
<b>ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КАПИТАЛ</b>				
1. Аналитические способности	+	+	+	-
2. Уровень теоретических знаний	+	+	+	+
3. Навыки и умения по специальности	+	+	+	+
4. Самосовершенствование и личностный рост	+	+	+	+
5. Применение новых знаний	+	+	+	+
6. Риторика	+	+	+	-



7.Знание законодательства РФ, нормативных документов	+	+	+	+
8.Знание иностранных языков	+	+	-	-
<b>ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ КАПИТАЛ</b>				
<b>1.Предприимчивость</b>	+	-	-	-
<b>2.Ответственность за результат и взятые обязательства</b>	+	+	+	+
<b>3.Лидерские способности</b>	+	+	-	-
4.Организаторские способности	+	-	-	-
<b>5.Способность к переменам</b>	+	+	+	+
6.Креативность, творчество и инновационность	+	+	-	-
7.Принятие решений	+	+	-	-
<b>8.Мотивация сотрудников</b>	+	-	-	-
<b>9.Координация, контроль работы, стиль руководства</b>	+	-	-	-
<b>10.Командная работа</b>	+	+	+	+
<b>КУЛЬТУРНО-НРАВСТВЕННЫЙ КАПИТАЛ</b>				
<b>1.Производственная дисциплина</b>	+	+	+	+
<b>2.Лояльность к организации</b>	+	+	+	+
<b>3.Влияние на социально-психологический климат в коллективе</b>	+	+	+	+
4.Понимание и принятие стратегии Компании	+	+	+	+
5.Коммуникативность	+	+	+	+

Результаты оценки компетентности персонала НИПИ представлены на рисунках 6 и 7.

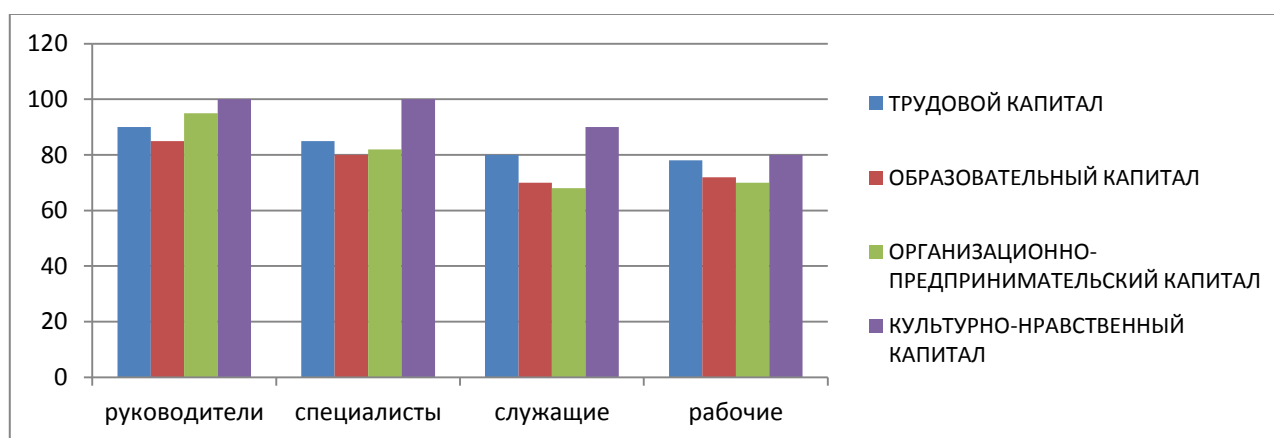


Рис. 6. Уровень компетентности по группам персонала в разрезе элементов человеческого капитала

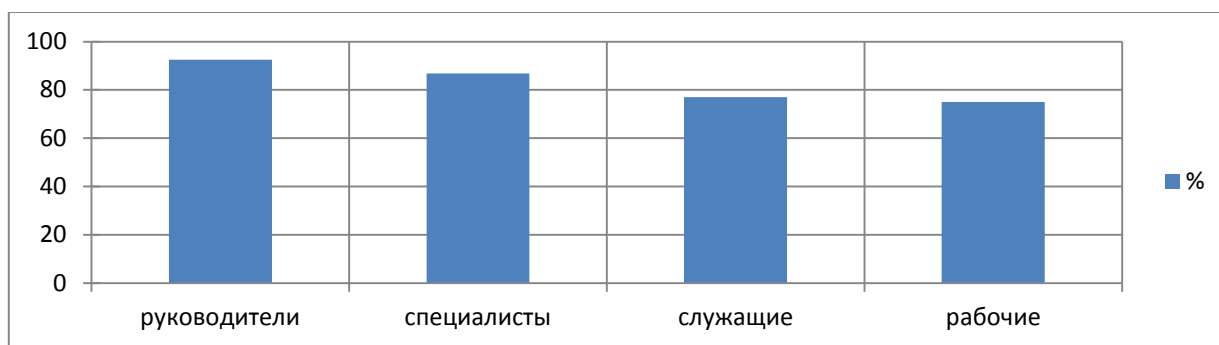


Рис. 7. Общий уровень компетентности по группам персонала

Оценка показала, что наивысшим уровнем компетентности обладают руководители – 92,5 % от максимально возможной оценки, при этом овладение всеми ключевыми и общими компетенциями составляет более 86,8 %. Уровень компетентности специалистов ниже, чем у руководителей – 84 %, однако уровень овладения компетенций высокий – 4 балла. Компетентность служащих и рабочих находится примерно на одном уровне – 77 % и 75 % соответственно, при уровне овладения компетенциями – 4 балла. Степень соответствия компетентностного уровня работников требуемым показателям по организации составила – 82,8 %.

В целом можно отметить, что уровень компетентности персонала НИПИ достаточно высокий, однако с точки зрения развития человеческого капитала следует уделять больше внимания развитию компетенций, характеризующих трудовой, образовательный и организационно-предпринимательский капитал.

Таким образом, результаты оценки компетентностного уровня персонала по предложенной методике показали, что ее применение позволяет проводить текущую оценку компетентности персонала, выявлять несбалансированность в уровне владения компетенциями, а также осуществлять мониторинг развития человеческого капитала организации в разрезе его элементов.

#### Список литературы:

1. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 08.08.2009) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // «Собрание законодательства РФ», 24.11.2008, N 47, ст. 5489.
2. Becker, G. S. 1964. Human capital. New York: Columbia University Press.
3. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. 1998. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin.
4. Schultz, T. W. 1961. Investment in human capital. American Economic Review.
5. Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management.
6. Coff, R., & Kryscynski, D. 2011. Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. Journal of Management.
7. Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. 2011. Emergence of the human capital resource: A multilevel model. Academy of Management Review.

8. Михальченкова Н. А., Шихвердиев А. П., Кириенко Е. С., Ахмадулина С.Е. Оценка существующей практики управления человеческими ресурсами в компаниях Республики Коми: возможные проблемы и механизмы их разрешения // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. [Электронный ресурс] URL:<http://vestnik-ku.ru>.–2012. No 1 (дата обращения: 20.09.2014).
9. Тугускина, Г.Н. Оценка человеческого капитала в стоимости бизнеса: теория, методология, практика: монография [Текст] / Г.Н. Тугускина. – Пенза: Информационно-издательский центр Пензенского государственного университета, 2009.
10. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: монография / Смирнов В.Т., Сошников И.В., Романчин В.И., Скоблякова И.В.; под ред. д.э.н., профессора В.Т. Смирнова. – М.: Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 2005. – 513 с.
11. Уиндетт С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: НРРО, 2003.
12. Система коммерческих компетенций ТНК-ВР [Электронный ресурс]. – М.: ТНК-ВР, 2007.

#### References:

1. *Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 17.11.2008 N 1662-r (red. ot 08.08.2009) «O Kontseptsii dolgosrochnogo sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2020 goda»* [Order of the Government of the Russian Federation from 17.11.2008 N 1662-r (ed. Dated 08.08.2009) "On the Concept of long-term socio-economic development of the Russian Federation for the period till 2020"]. Collection of Laws of the Russian Federation, 24.11.2008, no. 47, art. 5489.
2. Becker, G. S. Human capital. New York: Columbia University Press, 1964.
3. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 1998.
4. Schultz, T. W. Investment in human capital. *American Economic Review*, 1961.
5. Barney, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991.
6. Coff, R., & Kryscynski, D. Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital-based competitive advantages. *Journal of Management*, 2011.
7. Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 2011.
8. Mihalchenkova N.A., Shihverdiev A. P., Kiriyyenko E. S., Ahmadulina S. E. [Assessment of the current practice of human resource management in the companies of the Republic of Komi, potential problems and mechanisms to resolve them]. *Korporativnoe upravlenie i innovatsionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo tsentra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Corporate Governance and innovative economic development of the North: Bulletin of Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University], 2012, no. 1. Available at: <http://vestnik-ku.ru/articles/2012/1/10.pdf>. (accessed 20.09.2014).
9. Tuguskina, G.N. *Otsenka chelovecheskogo kapitala v stoimosti biznesa: teoriya, metodologiya, praktika: monografiya* [Assessing human capital value of the business: theory, methodology, practice: Monograph] Penza, Informatsionno-izdatel'skii tsentr Penzenskogo gosudarstvennogo universiteta

- Publ., 2009.
10. Smirnov V.T., Soshnikov I.V., eds. *Chelovecheskii kapital: sodержanie i vidy, otsenka i stimulirovanie: monografiya* [Human capital: the content and forms, evaluation and promotion: Monograph]. Moscow, Mashinostroenie-1 Publ., 2005. 513 p.
  11. Uindett S., Kholliford S. *Rukovodstvo po kompetentsiyam* [Guide to competencies]. Moscow, HIPPO Publ., 2003.
  12. *Sistema kommercheskikh kompetentsii TNK BP* [The system of commercial competencies TNK-BP]. Moscow, TNK-BP Publ., 2007.