УДК 65.018.007.1

Борщ В.І.,
викладач кафедри економіки та управління
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ АНАЛИЗА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

На современном этапе развития экономики один из основных акцентов в реализации стратегии развития предприятия делается на его человеческий капитал. При этом увеличение человеческого потенциала организации возможно посредством осуществления мероприятий, способствующих развитию персонала (в т.ч. и управленческого), в частности, развитию компетентности работников предприятия. Особенно актуальным стает вопрос использования метода компетенций с целью оценивания управленческого персонала, что является одним из краеугольных камней создания эффективной стратегии развития предприятия.

Вопрос формирования и практического использования компетенций является одним из наиболее существенных в сфере управления человеческим капиталом. Так значительное число зарубежных и отечественных ученых уделяет ему внимание. Среди них можно выделить таких представителей данного направления, как французский экономист Гай Ле Ботер, который в своих трудах исследовал теоретические аспекты управления компетентностью персонала [8]. Не менее ярким представителем является Роджер Миллс, проанализировавший составляющие компетенций на этапе их формирования и обосновавший сущность модели компетенций [6]. Проблеме разработки методологии оценки компетентности посвятил свои труды Дэвид Мак-Клелланд [9]. В свою очередь, американские ученые-экономисты Лайл Л. Спенсер и Сайн М. Спенсер предложили практические рекомендации, направленные на адаптацию моделей компетенций, использование которых дает возможность сформировать на предприятии систему ключевых компетенций для соответствующих должностей [7].

Значительное место изучению вопроса компетентности уделила в своих роботах украинка О.А. Гришнова, которая определила основные составляющие данного понятия и его связь с другими экономическими категориями такими, как «человеческий капитал» и «трудовой потенциал» [3]. Методы научного управления компетенциями персонала на промышленных предприятиях проанализировал и обосновал О.О. Ильченко [4].

Вместе с этим значительное число вопросов требует дальнейшей разработки, а именно – проблема оценки эффективности управленческой деятельности на основе системы ключевых компетенций. Решение данного вопроса позволит сформировать необходимые условия для подбора и отбора управленческих кадров, формирования их резерва, оценки и анализа деятельности менеджеров и поиска новых возможностей для их развития.

В соответствии с вышесказанным, целью данной статьи является формирования компетентностной модели анализа управленческой деятельности на предприятии.

В соответствии с целью перед автором были поставлены следующие задачи:

1) определить различия между категориями «компетентность» и «компетенция»;

2) проанализировать современные методики анализа компетентности и компетенций.

Прежде чем преступить к исследованию компетентностной модели оценки управленческой деятельности, необходимо определиться с ее основными категориями, такими как «компетентность» и «компетенция». По утверждениям гуру в данной области, это различные категории (хотя и взаимодополняемые) и путаница в их использовании ведет к неизбежным ошибкам в формировании компетентностной модели оценки на предприятии.

Так под *компетентностью* понимаются способности работника выполнять работу в соответствии с требованиями должности, задачами и стандартами, принятыми в организации или отрасли. Т.е. компетентности описывают то, что сотруднику необходимо уметь делать, чтобы эффективно выполнять свою работу, и они позволяют расщепить рабочий процесс на составляющие и увязать два базовых элемента работы – что нужно сделать и какому стандарту оно должно соответствовать. Так согласно National Vocational Qualification (NVQ), элемент компетентности – это описание того, что сотрудники, выполняющие определенные виды работы, должны уметь делать. Таким образом, компетентности связаны с результатом, а не с процессом работы и затратами, на него потраченными. Они делятся на три уровня:

1) базовые компетентности – приложимы к организации в целом; дают описание того, что должна уметь организация делать эффективно, чтобы преуспеть (например, могут включать такие факторы, как ориентация на клиента, инновационность и т.д.);

2) общие компетентности – необходимы к группе схожих рабочих процессов (например, для бухгалтеров, системных аналитиков, лидеров групп и т.д.); охватывают общие для должности аспекты работы и определяют, какими навыками должны обладать работники, чтобы достичь ожидаемых результатов;

3) специфические ролевые компетентности – относятся к одной конкретной роли; определяют специальные задачи, которые следует выполнить [1, с. 243-244].

Компетенция – это способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении профессиональных задач. Иногда ее определяют как «разновидность поведения, которая лежит в основе компетентной работы», поскольку они описывают, как сотрудники ведут себя, когда эффективно выполняют свою работу [1, с. 244]. При этом в настоящее время используется не само понятие профессиональной компетенции, а *система профессиональных компетенций*. Компетенции получают характеристику системы только в том случае, когда они структурированы и охватывают все ключевые посты в организации. Использование данной системы как инструмента в управлении персоналом:

- позволяет напрямую связать систему управления человеческими ресурсами с бизнес-целями организации в текущем периоде и в стратегической перспективе;
- лежит в основе системы работы с персоналом, когда все элементы и стороны этой системы ориентированы на максимально возможный результат в данной отрасли;

- одинаково применима к различным типам организаций, т.к. выстраивается на базе механизмов координации, обеспечивая тем самым единство и согласованность в работе всех структурных подразделений;
- повышает отдачу при использовании ее как инструмента в сочетании с иными практиками менеджмента [5, с. 16-19].

Таким образом, концепция компетентности наилучшим образом приспособлена для практических действий, в отличие от концепции компетенции, поскольку первая связана с тем, что сотрудники должны делать для получения результата. Она не рассматривает способ, как они это делают. При этом в данной концепции практики и ученые склоняются к созданию списков обобщенных личностных обобщенных характеристик. В соответствии с этим, компетентность можно измерить через результат, что является более эффективным, нежели попытки измерить личностные характеристики или личностные качества.

Для проведения анализа компетентности необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Из чего состоит данный вид работы, т.е. что должен делать исполнитель (выражается как основные задачи или области основного результата)?

- Что является приемлемым стандартом эффективности работы для каждого элемента?

- Какие уровни знаний и навыков требуются для того, чтобы исполнитель был полностью компетентен в каждом элементе трудового процесса?

- Откуда исполнители и их менеджеры узнают, что требуемый уровень компетентности достигнут?

В результате, для National Vocational Qualifications был сформирован *функциональный анализ*, что представляет собой метод, используемый для определения стандартов на базе компетентностей. Он базируется на описании ключевых целей работников определенной должности, а затем на их основе определяются основные исполняемые функции. Анализ должен концентрироваться на итогах деятельности с целью установления ожиданий в области эффективности работы по мере того, как требуемая информация будет определять стандарты компетентности.

Когда единицы и элементы компетентности будут определены, стает вопрос: «Какие качества результатов, выраженные в критериях эффективности работы, оценивающий NVQ может использовать, чтобы судить соответствует ли эффективность работы сотрудника требуемым стандартам?».

Таким образом, функциональный анализ направлен на определение стандартов NVQ путем создания определений единиц и элементов компетентности, критериев эффективности работы и критериев выполнения. Последние сопутствуют каждому элементу и отражают весь диапазон обстоятельств, в которых будет применяться компетентность.

Анализ компетенций нацелен на оценку поведенческих стилей ролей в отличие от анализа компетентности. Существует семь подходов к анализу компетенций:

- мнение эксперта;
- структурированное интервью;
- семинары;
- функциональный анализ;

- метод критических инцидентов;
- репертуарные решетки;
- оценка компетенций (табл.1).

Таблица 1

Методы формирования и анализа компетенций

Метод анализа		Характеристика метода
1.	**Мнение эксперта**	Список компетенций формируется экспертом либо сотрудником отдела HR (возможно, в ходе обсуждения с другими экспертами) исходя из собственного понимания того, что важно. Наименее удовлетворительный способ, т.к. совпадение компетенций, подходящих организации, а также реалистичных и измеримых без подобного анализа, будет достаточно отдаленным.
2.	**Структурированное интервью**	В первую очередь, происходит формирование экспертами списка компетенций, после чего проводится структурированное интервью с работниками, где определяются области ключевого результата или основных сфер ответственности роли, а затем проводится анализ поведенческих характеристик, различающих работников на различных уровнях компетентности. Здесь используется метод индукции, который начинается с анализа специфических видов поведения, а затем группирует их под рубриками компетенций.
3.	**Семинары**	В первую очередь, группа экспертов во главе с фасилитатором (основная задача которого не влияя на экспертов привести их к окончательному решению) определяет области компетенций (области ключевого результата или основные сферы ответственности); далее формируют положительные и отрицательные индикаторы этих областей по шкалам компетенций, благодаря чему выстраивается общая картина компетенций, привязанная к реальному поведению на рабочем месте.
4.	**Метод критических инцидентов**	Представляет собой способ извлечения данных об (не-) эффективном поведении, связанном с примерами реальных случаев. В первую очередь, согласуются и перечисляются основные области ответственности в рамках работы, которая подлежит анализу, затем в группе работников (экспертов) рассматривается каждая область рабочего процесса и приводятся примеры критических инцидентов. Происходит сбор о критическом инциденте (процесс повторяется для каждой области ответственности), дается оценка каждому случаю поведения для получения базовых определений (не-)эффективной работы. Проводится итоговый анализ, на котором происходит обсуждение требуемых компетенций, индикаторов и стандартов эффективности работы для каждой базовой ответственности или главной задачи.
5.	**Репертуарные решетки**	Основана на теории «личностного конструктора» Келли (т.е. того, как мы видим мир). Конструктор исключительно индивидуален и оказывает влияние на наше поведение или восприятие поведения окружающих. Аспекты работы, к которым применимы эти конструкторы или суждения, называются элементами. Для получения суждений группу сотрудников просят сконцентрироваться на определенных элементах, которые являются задачами, выполняемыми работниками, и создать конструкторы, касающиеся этих элементов. Это позволяет определить качества, которые указывают на требования эффективной работы.

		Эта процедура называется тройственный метод вывода, включающая следующие шаги. В первую очередь, определяются задачи (элементы) работы (например, в форме интервью), которые будут подвергнуты анализу, и записываются на карточки; выбранные 3 карты наугад оцениваются членами группы, какая из них отличается от остальных качествами и характеристика, необходимыми для ее выполнения (характеристика оформляется в виде ожидаемого поведения). Процесс выбора карточек и их анализ повторяется до тех пор, пока все карты не будут проанализированы и не останется конструкторов, которые можно было бы проанализировать. Затем происходит оценка каждой задачи по каждому качеству по определенной заранее шкале. В конце проводится сбор и анализ оценок для изучения их относительной важности (с помощью статистических методов). В результате исследования получаем описание того, что составляет (не-)эффективную работу в каждом элементе трудового процесса.
6.	**Оценка компетенций**	Основан на исследованиях Д. Макклелланда о переменных величинах компетенций, определяющих эффективность работы. Выделяют 20 компетенций, разбитых на 6 кластеров: достижений, помощи (обслуживания), влияния, менеджмента, когнитивного мышления, личной эффективности. Метод используется для моделирования компетенций для обобщенной роли. В первую очередь, группа экспертов выражают свое мнение о трудовом процессе, связанных с ней обязанностями и ответственностями, о возможных изменениях, которые роль претерпит в будущем, и о критериях, по которым будет измеряться эффективность работы исполнителя. Также определяются лучшие, средние и худшие сотрудники предприятия. После этого проводится «поведенческое интервью» с названными сотрудниками, в котором акцент делается на различиях между имеющейся у работника концепцией того, что требуется для успешной работы, и тем, что он/она делает для достижения успеха. Интервью нацелено на исследование, а не на размышления, т.е. целью является сбор как можно более точных данных о трудовом процессе. После интервью делается анализ различий между лучшими, средними и худшими сотрудниками, результаты которого могут быть выражены в виде компетенций, действий, критериев компетенций и критериев эффективности, которые лучшие сотрудники демонстрируют.

Методы формирования и исследования компетенций представлены в порядке нарастания их сложности (определяемой временными, человеческими, финансовыми затратами, многоэтапностью проведения). Выбор экспертами метода из имеющихся происходит в зависимости от целей ситуации исследования. Так такие подходы, как методы критических инцидентов и анализа репертуарной решетки, наиболее конкретные и эффективные, но они требуют больших затрат времени, а кроме того для их эффективного применения требуется опыт.

На базе описанных выше методик был предложен *метод таксономии* (теория классификации и систематизации сложноорганизованных областей действительности, имеющих обычно иерархическое строение) для определения интегрального показателя составляющих профессиональной компетентности. Использование таксономического показателя уровня развития профессиональной компетентности управленческого персонала обусловлено тем, что он представляет со-

бой синтетическую величину ($0 \leq t \geq 1$), что позволяет не только проанализировать критические элементы исследуемой совокупности (как это происходит в выше перечисленных методиках), а также сравнить их уровень развития. Этапы данной методики следующие:

1. Распределение характеристик трудового процесса на стимуляторы и дестимуляторы.

2. Построение эталона профессиональной компетентности управленческого персонала, характеризуемого высоким значением показателей среди стимуляторов и низким среди дестимуляторов.

3. Проведение анализа развития профессиональной компетентности выбранным способом (например, могут использоваться самооценка, анкетный опрос, метод ассессмент-центра и т.д.), что предусматривает определение уровня развития знаний и оценку стадии жизненного цикла знаний, умений и навыков по определенной ранее шкале (ранжирование показателей) и расчет значения частоты отнесения экспертами сотрудников к классам с низким, средним и высоким уровнем профессиональной компетентности, что для каждого сотрудника было сопоставлено со значением его интегрального показателя.

4. Полученные данные являются исходными для построения графика функции принадлежности интегрального показателя профессиональной компетентности управленческих кадров к качественным характеристикам низкого, среднего и высокого уровня развития [2, с.].

Данная методика позволяет с помощью графика четко определить границы выделенных классов, благодаря чему возможно позиционирование как отдельных сотрудников, так и всего предприятия относительно уровня развития профессиональной компетентности персонала.

Таким образом, исследование имеющихся методик формирования и оценивания профессиональной компетентности персонала организаций, позволяет выделить способ оценивания управленческого персонала на основе компетентностной модели исследования. В результате чего получается возможность не только сформировать возможную систему компетенций и компетентностей на предприятии, но и на ее основе провести качественный анализ эффективности управленческой деятельности. Что дает перспективы формирования критических точек ответственности по позициям на предприятии, оценить имеющиеся возможности для дальнейшего развития на основе процессов управления эффективностью работы предприятия.

Литература

1. Армстронг М. Performance Management. Управление эффективностью работы / М. Армстронг, А. Бэрон; 2-е изд. Пер. с англ. – М. : Hippo Publishing, 2007. – 384 с.
2. Голубєва Т.В. Оцінювання рівня розвитку професійної компетентності управлінського персоналу промислового підприємства / Т.В. Голубєва, І.В. Литовченко // Бізнес-Інформ. – 2011. – №5(2). – С. 83-88
3. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Знання, 2000. – 255 с.
4. Ильченко О.О. Компетенции персонала : методы научного управления / О.О. Ильченко // Управление развитием персонала. – 2006. – №4. – С. 252-260

5. Кузнецов Э.А. Менеджмент-образование в Украине : системный подход / Э.А. Кузнецов, И.М. Ненно. – Одесса : Наука и техника, 2005. – 120 с.
6. Миллс Р. Компетенции. Карманный справочник / Р. Миллс ; пер. с англ. – М. : HIPPO, 2004. – 128 с.
7. Спенсер Лайл Л. Компетенции на работе / Лайл Л. Спенсер, Сайн М. Спенсер; пер. с англ. – М. : HIPPO, 2005. – 384 с.
8. Guy Le Boterf. L'ingenierie des competences / Le Boterf Guy. – Paris : Editions d'organisation, 1998. – 416 p.
9. McClelland D. A guide to job competence assessment / D. McClelland. – Boston : McBer, 1976. – 178 p.

Аннотация

Борщ В.И. Компетентностная модель оценки эффективности управленческой деятельности на предприятии. – Статья.

В статье уточнена разница между базовыми понятиями «компетентность» и «компетенция», рассмотрена категория «система компетенций». Проанализированы существующие методики формирования и анализа компетентности и компетенций. Рассмотрен метод таксономии для определения интегрального показателя составляющих профессиональной компетентности управленческих кадров.

Ключевые слова: компетентность, компетенция, система компетенций, метод таксономии.

Анотація

Борщ В.І. Компетентнісна модель оцінювання ефективності управлінської діяльності на підприємстві. – Стаття.

У статті уточнена різниця між базовими категоріями «компетентність» та «компетенція», розглянуто поняття «системи компетенцій». Проаналізовані існуючі методики формування та аналізу компетентності та компетенцій. Розглянуто метод таксономії для визначення інтегрального показника складових професійної компетентності управлінських кадрів.

Ключові слова: компетентність, компетенція, система компетенцій, метод таксономії.

Annotation

Borshtch V.I. Appraisal model of the effectiveness of enterprise's managerial activity on the basis of the competences. – Article.

The difference between the basic categories as competence and competency is specified in the article. The category of system of competencies is also viewed. The existent methodologies of formation and analysis of competence and competencies are considered. The taxonomy method of the determination of the integral index of the executive's professional competence is also examined in the article.

Keywords: competence, competency, system of competencies, taxonomy.