



Оценка эффективности управления компетенциями

Аннотация. Проанализирована проблема определения эффективности механизма управления компетенциями. Предложен подход к ее решению. Рассмотрена необходимость оценки уровня компетенций, проведена аналогия предлагаемой методики оценки уровня компетенций с существующими методами оценки уровня качества продукции.

Ключевые слова: эффективность управления, механизм управления компетенциями, оценка уровня компетенций.

Раздел: (04) экономика.

Проблема оценки эффективности применяемых механизмов управления компетенциями чрезвычайно актуальна как для системы образования, так и для отдельных хозяйствующих экономических субъектов. Это обусловлено тем, что, с одной стороны, компетенции направлены на формирование прибыли экономического субъекта, а с другой стороны, их формирование требует капитальных и текущих затрат.

Обеспечение эффективности механизма управления компетенциями основывается на процедурах оценки результатов его работы и уровня самих компетенций.

Под оценкой будем понимать формализованную процедуру установления значения количественной характеристики объекта.

В контексте темы объектом оценки является эффективность применяемых механизмов управления компетенциями.

Под эффективностью будем понимать отношение величины результата к затратам на его получение, другими словами, результата механизма управления компетенциями к стоимости функционирования механизма. Под механизмом управления компетенциями будем понимать систему инструментов и действий, направленных на достижение и поддержание требуемого уровня компетенций. Компетенциями называются знания, умения, навыки и способности человека, позволяющие выполнять возложенные на него функции.

Для целей оценки эффективности механизма нет необходимости раскрывать сам механизм, достаточно знать его входы и выходы по принципу «черного ящика».

Входами механизма являются затрачиваемые на его формирование и функционирование ресурсы, а выходами – компетенции охватываемых им людей. Кроме того, приходится учитывать условия внешней среды механизма, которые характеризуются параметрами внешних факторов (рис. 1).

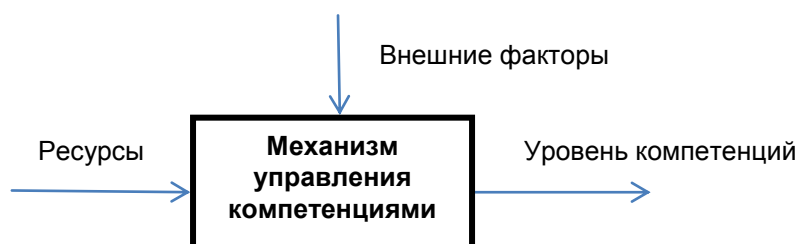


Рис. 1. Представление механизма управления компетенциями в виде «черного ящика»



Более высокий уровень компетенций (УК) требует более высоких затрат на их обеспечение ($З_{об}$) и уменьшает потери предприятия ($З_{пот}$) от некомпетентности сотрудников. Кривая общих потерь, связанных с компетенциями ($З_{\Sigma}$), имеет параболический вид. Низкий уровень компетенций характеризуется высокими потерями фирмы, обусловленными низким качеством работ, низкой производительностью, плохой управляемостью и т. д. Завышенный уровень компетенций влечет за собой большие затраты на их обеспечение, что может быть экономически невыгодно.

Кривая экономического эффекта от компетенций (ЭК) имеет восходящий характер с постепенным уменьшением угла наклона. В этом проявляется закон убывающей отдачи от компетенций. Предельная отдача стремится к нулю при достижении производственных ограничений предприятия, вызванных либо ограничением производственных мощностей, либо ограничением возможностей реализации продукции.



Рис. 2. Определение оптимального уровня компетенций

Оптимальный уровень компетенций ($УК_{оп}$), как показано на рис. 2, соответствует минимальному значению общих потерь $З_{\Sigma}$ либо ($УК'_{оп}$) наибольшей прибыли компании от компетенций, соответствующей точке максимальной разности между экономическим эффектом от компетенций и общими затратами, зависящими от компетенций $З_{\Sigma}$.

При управлении компетенциями понимание механизма взаимосвязи уровня компетенций и отдачи от компетенций позволяет оптимизировать затраты предприятия. Стремление сформировать более высокие компетенции, чем $УК'_{оп}$, будет наносить экономический ущерб предприятию.

Оценку эффективности компетенций ($\mathcal{E}_{комп}$) можно произвести по формуле:

$$\mathcal{E}_{комп} = (\mathcal{E} - 3_{\Sigma}) / 3_{\Sigma}.$$

Если $\mathcal{E}_{комп}$ положительна, то механизм управления компетенциями эффективен. Наибольшей эффективности он достигает в точке $УК'_{оп}$. Выход $\mathcal{E}_{комп}$ в зону отрицательных значений говорит о необходимости изменения механизма управления компетенциями.

В работе [1] предложено оценивать интегральный экономический эффект от совершенствования системы и технологии управления персоналом, который складывается из трех составляющих:

$$\mathcal{E}_{инт} = \mathcal{E}_{y_1} + \mathcal{E}_{y_2} + \mathcal{E}_{y_3} - \sum_{t=t_n}^{t_k} K_{y_1 t} \cdot \alpha_t,$$

где \mathcal{E}_{y_1} – экономический эффект в сфере управления; \mathcal{E}_{y_2} – экономический эффект в сфере производства; \mathcal{E}_{y_3} – экономический эффект в сфере эксплуатации продукции;



$\sum_{t=t_n}^{t_k} K_{y,t}$ – предпроизводственные затраты в t -м году расчетного периода (t_n и t_k – начальный и конечный шаги) и α_t – приведение разновременных затрат и экономических результатов к конечному году.

Эффективность компетенций зависит от внешних для организации факторов, поскольку внешние факторы оказывают дополнительное влияние на результаты деятельности организации, а следовательно, на экономический эффект от компетенций. Уровень компетенций, неэффективный в одних условиях, может быть эффективным в других условиях и наоборот. Поэтому оценка эффективности должна осуществляться постоянно и должна быть элементом обратной связи в механизме управления компетенциями.

Оценка уровня компетенций сама по себе представляет сложную задачу. Так, в работе [2] представлена следующая методика, рис. 3.

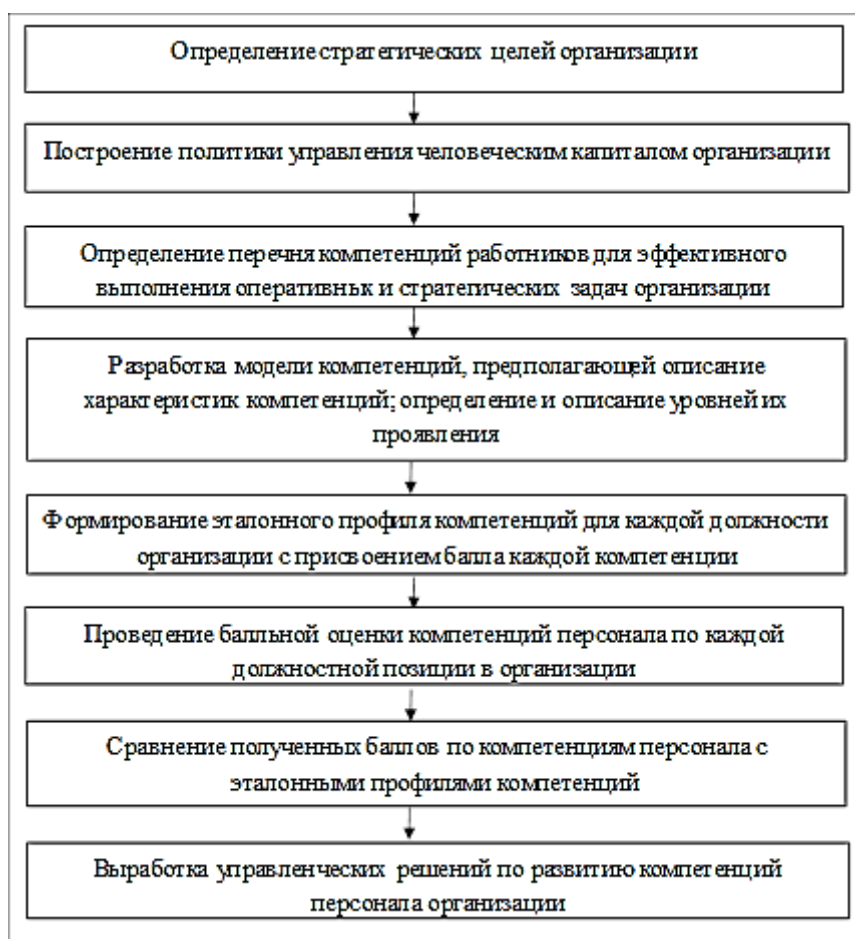


Рис. 3. Методика оценки компетенций персонала организации [3]

В работе [4] отмечается, что оперировать компетенциями, не имея механизма их оценки, бессмысленно.

По нашему мнению, задача оценки уровня компетенций предполагает осуществление следующих процедур:

- определение цели оценки;
- поиск аналогов оцениваемого объекта и выбор базового образца;
- установление номенклатуры показателей, используемых для оценки;



- согласование значимости (весомости) каждого показателя для оценки;
- выбор метода оценки уровня компетенций (дифференциальный, комплексный, интегральный и др.);
- определение значений показателей компетенций выбранной номенклатуры как для оцениваемого, так и для базового объекта;
- непосредственно оценка;
- выработка рекомендаций по результатам оценки;
- принятие управленческих решений.

Определение цели оценки

Оценка уровня компетенций производится с целью анализа их динамики, сопоставления с уровнем компетенций кадрового состава на других предприятиях, выпускников учебных заведений, предложений служб трудоустройства, а также формирования механизма управления компетенциями. Нельзя управлять тем параметром, значение которого мы не можем оценить.

Система оценки уровня компетенций логично встраивается в компьютерную модель компетенций организации. Сопоставление вариантов уровня компетенций облегчает и визуализирует выбор лучшего из возможных вариантов.

Поиск аналогов оцениваемого объекта и выбор базового образца

Уровень компетенций организации характеризует уровень ее качества. Для оценки уровня компетенций логично обратиться к теории оценки уровня качества продукции, поскольку продукцией механизма управления компетенциями являются сами компетенции как показатели качества.

Уровень качества объекта исследования определяется по отношению к некоторому сравниваемому с ним аналогичному объекту, т. е. объекту того же назначения и области применения.

Согласно ГОСТ 15467–79, **уровнем качества продукции** называется относительная характеристика качества продукции, основанная на сравнении совокупности показателей ее качества с соответствующей совокупностью базовых показателей.

Базовые значения показателей качества продукции – это показатели качества эталонного или базового образца.

Согласно ГОСТ 2.116–84, **базовым** называется образец продукции, соответствующий передовым научно-техническим достижениям в установленном периоде как в нашей стране, так и в других промышленно развитых странах.

Для нахождения базового образа необходимо выявить аналоги, сопоставить их друг с другом и определить лучший. Базовым образцом может являться эталонная модель объекта, в которую заложены желаемые значения показателей качества. В этом случае аналоги нужны только для того, чтобы эталонная модель не оказалась хуже существующих объектов.

Для целей управления процессами важно следовать принципу постоянного улучшения общих характеристик процесса. При этом базовым является текущее состояние. Исследование существующей системы управления компетенциями позволяет построить ее модель. Текущие параметры этой модели, соответствующие реальным значениям, фиксируются как базовые.

Базовый образец для оценки уровня компетенций может быть сформирован путем введения нормативных значений по каждому из показателей компетенций, выбранных в исходной номенклатуре.



Установление номенклатуры показателей, используемых для оценки

Электронный сервис **Эффективно.рф** [<http://teodarru.tmweb.ru/>] устанавливает следующую **номенклатуру основных групп компетенций** (см. рис. 4):

1. Базовые компетенции:
 - поиск и обработка информации,
 - работа на компьютере,
 - знание основ экономики,
 - личная мотивация и отношение к работе.
2. Влиятельность и лидерский потенциал:
 - умение мотивировать,
 - убеждать,
 - умение выступать,
 - лидерство/авторитет,
 - потребность в высокой оценке со стороны окружающих,
 - умение грамотно делегировать полномочия.
3. Командная работа:
 - обучение коллег,
 - работа в команде,
 - умение передавать знания,
 - умение донести задачу,
 - умение дать обратную связь,
 - выполнение норм и правил.
4. Системное мышление:
 - умение схематизировать и кратко излагать суть,
 - планирование задач,
 - умение планировать решение,
 - умение видеть процесс и управлять им,
 - стратегическое мышление,
 - осознание последствий.
5. Инновационность:
 - творческое мышление,
 - умение нестандартно мыслить,
 - умение оперативно находить правильные решения и необходимую информацию.
6. Ответственное отношение:
 - понимание функциональной ответственности за свои действия,
 - личной ответственности за поступки.
7. Саморазвитие:
 - Обучаемость,
 - способность воспринимать новую информацию,
 - умение давать обратную связь.
8. Социальное поведение:
 - умение взаимодействовать в коллективе,
 - опрятность,
 - коммуникабельность,
 - авторитет коллег.
9. Результативность работы:
 - общие высокие результаты работы,
 - способность делать больше.



Рис. 4. Основные группы компетенций

Выбор номенклатуры оцениваемых показателей качества (компетенций) является наиболее важным и ответственным этапом. Выбранная номенклатура показателей, с одной стороны, должна однозначно характеризовать специфику предприятия, с другой стороны, значения показателей должны быть измеримыми и сопоставимыми в соответствии с принципами единства измерений.

Из всего многообразия показателей в каждой группе для предприятия наиболее ощутимыми являются те, что непосредственно связаны с условиями его функционирования. На рис. 5 приведены эти показатели.

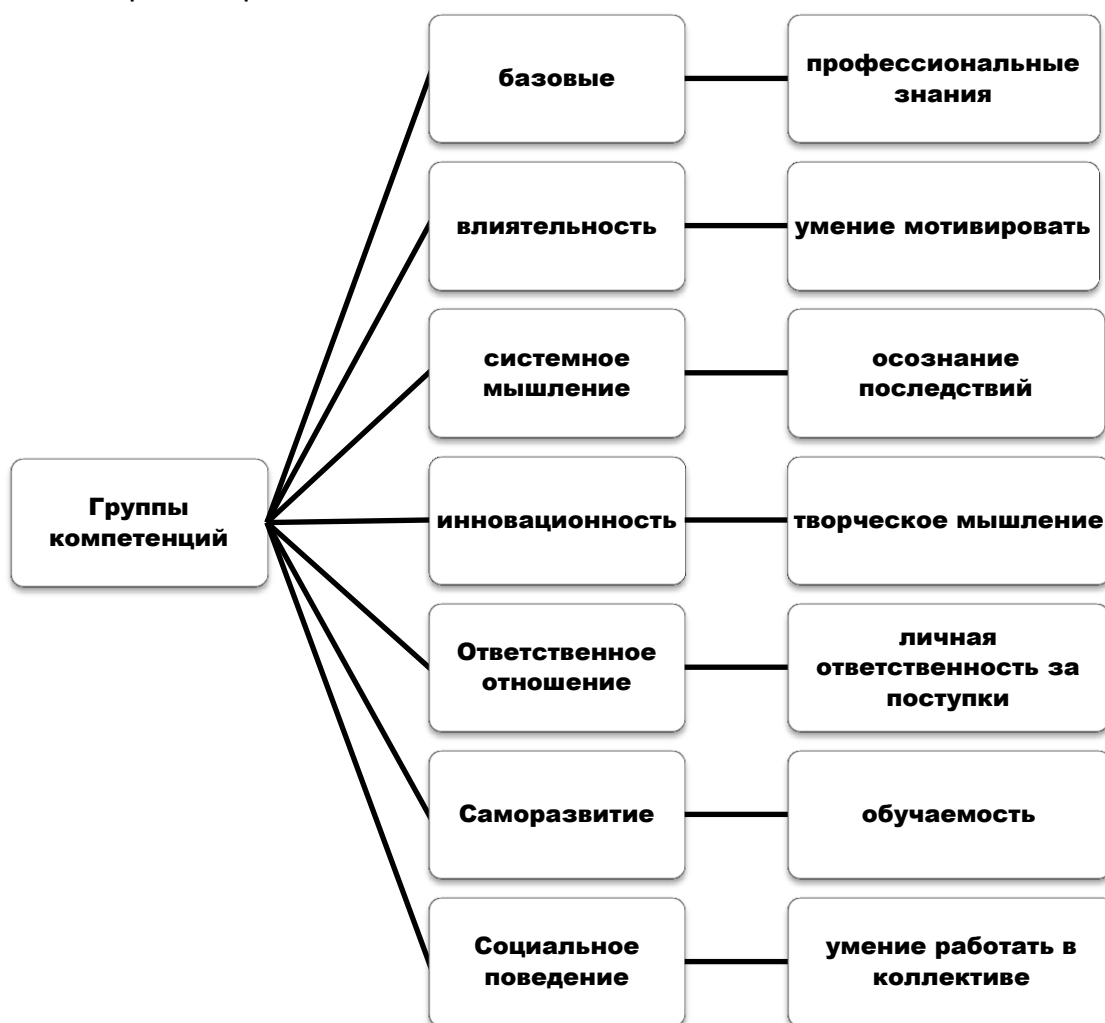


Рис. 5. Компетенции, критичные для предприятия



Рассмотрение процедур согласования значимости компетенций, установления уровня качества компетенций и построения самого механизма управления компетенциями будет представлено в следующей статье.

В целом стратегия эффективного управления компетенциями включает в себя эффективное управление всеми группами компетенций с детализацией их элементов.

Оптимальную эффективность рассмотренного механизма управления компетенциями обеспечивает установление УК на уровне $УК'_{\text{опт}}$, показанном на рис. 2.

Ссылки на источники

1. Фищенко К. С. Оценка эффективности работы персонала // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Москва, апрель 2011 г.). Т. II. – М.: РИОР, 2011. – С. 68–70.
2. Там же.
3. Пахлова И. В. Оценка компетенций работников организации как основа формирования системы развития персонала // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). – СПб.: Заневская площадь, 2014. – С. 200–205.
4. Rankin N. The new prescription for performance: the eleventh competency benchmarking survey // Competency & Emotional Intelligence Benchmarking, 2004/05, IRS (LexisNexis UK).

Alexander Nosov,

Doctor of Economic Sciences, Candidate of Engineering Sciences, Professor,
head of chair of Economics and Human Resources Management, Vyatka State
University of Humanities, Kirov

Logistic_vgu@mail.ru

Evaluation of competencies management effectiveness

Abstract. The paper deals with the problem of determination of competences management efficiency mechanism. The author offers the approach to its decision; views the necessity of estimation of competence level and makes the analogy of the offered methodology of estimation of competence level with the existent methods of estimation of product quality level.

Key words: management efficiency, competences management mechanism, estimation of competence level.

References

1. Fishhenko, K. S. (2011) "Ocenka jeffektivnosti raboty personala", *Aktual'nye voprosy jekonomiki i upravlenija: materialy mezhdunar. nauch. konf. (g. Moskva, aprel' 2011 g.)*. Т. II, RIOR, Moscow, pp. 68–70 (in Russian).
2. Ibid.
3. Pahlova, I. V. (2014) "Ocenka kompetencij rabotnikov organizacii kak osnova formirovanija sistemy razvitija personala", *Problemy i perspektivy jekonomiki i upravlenija: materialy III mezhdunar. nauch. konf. (g. Sankt-Peterburg, dekabr' 2014 g.)*, Zanevskaja ploshhad', St. Petersburg, pp. 200–205 (in Russian).
4. Rankin, N. (2004) "The new prescription for performance: the eleventh competency benchmarking survey", *Competency & Emotional Intelligence Benchmarking*, 2004/05, IRS (LexisNexis UK) (in Russian).

Рекомендовано к публикации:

Некрасовой Г. Н., доктором педагогических наук, членом редакционной коллегии журнала «Концепт»

ISSN 2304-120X



9 772304 120159



03