



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА


Компетентностный подход в управлении эффективностью предприятия

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

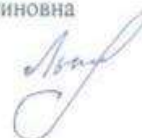
Проверка на объем заимствований:
78,95% авторского текста

Работа рекомендована к защите
«17» января 2022 г.
Зав. кафедрой Э,УиП

 Рябчук П.Г.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Рязанова Светлана Юрьевна 

Научный руководитель:
д.э.н., профессор
Лысенко Юлия Валентиновна



Челябинск
2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1 Теоретико-методологические основы использования компетентностного подхода в управлении эффективностью организации.....	14
1.1 Развитие понятий «компетенции» и «компетентностный подход» в процессе стратегического управления и повышения эффективности организации	14
1.2 Сущность компетентностного подхода. Типология компетенций в рамках компетентностного подхода.....	23
1.3 Взаимосвязь показателей эффективности организации и компетентностного подхода.....	32
Глава 2 Методический инструментарий оценки влияния компетентностного подхода на эффективность организации.....	46
2.1 Компетентностный подход как инструмент управления эффективностью организации	46
2.2 Оценка необходимости использования компетентностного подхода в российских компаниях.....	58
2.3 Анализ методов оценки влияния компетентностного подхода на эффективность организации.....	66
Глава 3 Использование компетентностного подхода в управлении эффективностью организации.....	87
3.1 Переход к системе управления на основе компетентностного подхода.....	87
3.2 Построение систем корпоративных компетенций с целью управления эффективностью организации.....	106
3.3 Практическое использование компетентностного подхода для повышения эффективности организации	120
3.4 Статистический анализ оценок работников и показателей эффективности организации	129

Заключение	157
Список литературы	160
Приложение А Структурированная анкета для описания должности.....	174
Приложение Б Методика «Оплата и стимулирование труда работников»	182
Приложение В Методика «Проведение оценки управленческих компетенций руководителей и формирование кадрового резерва»	198

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время одним из основных трендов мировой экономической системы является апробация инновационных систем и инструментов повышения эффективности компаний на основе кросс-функциональных проектов. Апробация инновационных методов повышения эффективности управления компанией позволяет сформировать на уровне отдельных компаний набор инструментов, позволяющих обеспечить стабильный рост на протяжении неограниченно долгого времени. Как следствие, большинство организаций, в том числе и государственных ставят перед собой задачу сформировать такие долгосрочные цели, которые позволят не только преодолеть имеющиеся препятствия, но и обеспечить устойчивый рост доходности.

Вместе с тем конкуренция и темпы развития современного общества диктуют необходимость формирования новых требований к организации, которые должны обеспечить достижение поставленных целей. К таким требованиям, в частности, относятся: наличие у персонала компетенций; готовность постоянно повышать операционную эффективность и достигать высоких результатов, используя схожие с конкурентами технологии и оборудование.

В высоко конкурентной среде менеджмент организаций внедряет новые инструменты управления человеческими ресурсами, такие как – компетентностный подход, управление лояльностью и вовлеченностью, мотивация 3.0, гибкий график рабочего времени и другие. Всё это имеет своей целью повысить капитализацию, победить в конкурентной борьбе, повысить эффективность управления и/или снизить издержки¹.

Реализация инновационных методов ведения бизнеса формирует для организации новый вызов – как спрогнозировать и как оценить ожидаемый

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

экономический эффект, который можно получить в ответ на внедрение компетентностного подхода, как одного из элементов управления человеческими ресурсами. Следовательно, формирование и развитие методов экономического прогнозирования, инструментария для оценки экономического эффекта, а также разработка технологии внедрения компетентностного подхода и сравнение по этому компоненту с зарубежными аналогами являются актуальными задачами для существенного кластера российских компаний¹.

В настоящий момент в Российской Федерации существует потребность в технологиях, которые позволят преодолеть стагнацию в экономике за счёт использования инновационных методов управления компаниями и повысить эффективность работы персонала. Понимание того, какого роста капитализации можно ожидать при использовании компетентностного подхода, должно сформировать новые возможности для компаний. Это в свою очередь позволит решить задачу, которую менеджмент решает для акционеров, — какие методы управления компанией и какие решения могут гарантировать устойчивый рост капитализации.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что отсутствие в организациях кросс-функциональных проектов, повышающих эффективность бизнеса, создаёт ограничения для использования человеческого потенциала. Использование таких методов, как организационный дизайн, нормирование численности, грейдинг², оценка методом 360^{о3}, а также применение системы управления персоналом, основанной на компетенциях, крайне ограничено. Таким образом, оценка эффективности применения указанных инструментов будет иметь практическую и научную значимость для развития науки в Российской Федерации.

Степень научной разработанности темы исследования. Впервые термин «компетенция» в том виде, в котором сегодня используют это понятие,

¹ Ulrich D. Global HR competencies. New York : The McGraw-Hill Companies, 2013. p. 114.

² Грейдинг - это процесс классификации должностей организации в зависимости от некоторых критериев.

³ Оценка методом 360^о - это метод текущей оценки персонала, который заключается в выявлении степени соответствия сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника.

дал С. Craig¹ в работе «Планирование программ развития для руководителей высшего звена». Определение, которое даётся в работе С. Спенсер: «Компетенция – базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях»². Компетенции связаны с индивидуальным поведением, производительностью труда и эффективной работой. Р. Бояцис³ говорит, что «эффективное выполнение работы — это достижение конкретных результатов... через конкретные действия», которые должны находиться в соответствии с политикой, порядком и условиями организационной среды.

Влияние компетенций на экономические показатели организации изучалось такими учёными, как П. Каппелли, И. Кирцнер, Р. Бояцис, М. Портер, Ч. Дженнинг, С. Сангхи и другими. Исследования компетенций сотрудников связаны с работами Е. Ю. Пряжниковой, М. В. Полевой, Л. А. Обуховой, К. Крэга, С. Спенсера, Р. Бояциса и др.

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

Вопросы управления человеческими ресурсами рассматривались в научных работах Д. Ульриха, П. Кернса, В. А. Дятлова, П. Ленсиони, К. Шоу, А. Я. Кибанова и других. При этом система управления персоналом рассматривается через призму стратегических задач без акцента на то, какие экономические показатели (индикаторы) меняются и за счёт влияния каких управленческих инструментов это происходит. Применение компетентностного

¹ Lundberg Craig C. Planning the Executive Development Program // California Management Review. 1972. September. Fall 72. Vol. 15. Issue 1. p. 10.

² Спенсер-мл. Лайл М. Компетенции на работе: пер. с англ. М.: НИРО, 2005. с. 384.

³ Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / McBerand Company: пер. с англ. М.: НИРО, 2008. с. 352.

подхода изучалось в работах Р. С. Каплана, Э. Крайпа, А. В. Хуторского, Р. Кесслера, К. Круза, Д. Дубоиса и других. Исследования этих учёных сконцентрированы на разработке набора компетенций и оценки выраженности компетенций у сотрудников организации, при этом не представлен анализ того, как выраженность компетенций влияет на производительность труда и не рассматривается влияние компетентностного подхода на эффективность компании и финансовые результаты.

Объектом исследования является диверсифицированный российский энергетический холдинг.

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

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

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

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

– разработать инструменты совершенствования процесса управления человеческими ресурсами на основе компетентностного подхода с использованием методов статистического анализа.

Научная новизна исследования:

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

2. Определены этапы работ при внедрении компетентностного подхода с целью повышения эффективности компании, а именно: анализ эффективности организационной структуры и выделение критических для организации должностей и функциональных подразделений; внедрение системы оплаты труда на основе ступенчатой шкалы (системы грейдов); разработка набора компетенций, отражающих поведенческие индикаторы наиболее эффективных работников; оценка персонала на основе метода 360° и набора компетенций, позволяющая не только получить реальную оценку деятельности сотрудника, но и повысить ее эффективность; создание кадрового резерва и формирование карьерных карт (с. 39-43).

3. Доказана возможность использования компетентностного подхода в российских компаниях и представлена система управления эффективностью на основе компетентностного подхода, обеспечивающего дополнительное преимущество в процессе повышения эффективности компании, создавая единую систему стандартов деятельности от уровня исполнителей до руководителей высшего звена на основе сквозного набора компетенций (с. 58-65).

4. Предложена методика ежегодной оценки достижения работниками ключевых показателей эффективности компании на основе имеющегося в организации набора компетенций, таких как: профессиональная

экспертиза, мотивация достижений, отношения и контакты, принятие решений, планирование и организация, стратегическое мышление, адаптация к изменениям, руководство, стрессоустойчивость и работа в команде (с. 88-93).

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

Положения, выносимые на защиту:

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

2. Определены технологии оценки персонала по методу 360° с использованием программного обеспечения, основа которого - общекорпоративные, сквозные для работников холдинга компетенции и индикаторы выраженности компетенций (с. 112-118).

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

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

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

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

Отдельное практическое применение могут иметь следующие результаты:

- проект по анализу эффективности организационной структуры и критических для организации должностей и функциональных подразделений;
- проект по внедрению системы грейдов, которая позволяет отразить оценку выраженности у работников требуемых компетенций, внутреннюю ценность должностей и внешнюю конкурентоспособность заработной платы;
- проект по разработке набора уникальных для организации компетенций, поддерживающих повышение эффективности и достижение стратегических целей организации;
- проект по оценке персонала на основе метода 360° и набора компетенций для определения наиболее эффективных работников и формирования кадрового резерва;
- алгоритм перехода к управлению персоналом на основе компетентностного подхода;
- методика оценки экономического эффекта, полученного при внедрении компетентностного подхода;
- методика ежегодной оценки достижения работниками ключевых показателей эффективности на основе действующего в организации набора компетенций.

Методология и методы исследования. Теоретическую и методологическую основу представляют собой работы зарубежных и российских учёных по менеджменту, управлению персоналом, проектному управлению и статистическому анализу. Изучение того, как влияет компетентностный подход на эффективность организации, проводилось в

соответствии с требованиями процессного подхода и было основано на синтезе методологии системного исследования и моделирования организационных изменений. В ходе работы над диссертацией были использованы общенаучные методы исследования: анализ, классификация, а также статистические методы — корреляционный анализ и множественная регрессия. Компьютерные программы Microsoft Excel[®], SPSS[®] и Statistica[®] применялись в качестве программно-технического комплекса.

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

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

Степень достоверности, апробация и внедрение полученных результатов. В диссертации использованы достоверные первичные данные, собранные из отчётности компании и прошедшие аудит, обеспеченные структурой формирования задачной области, правильным подбором исходных

массивов данных, реализацией «пилотных» проектов, корректным выбором методов анализа и обработки данных и методической проработкой предлагаемых изменений при внедрении компетентностного подхода и оценке достигнутых результатов.

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

Материалы диссертационного исследования применяются в работе служб персонала ПАО «Мосэнергосбыт» и АО «Петербургская сбытовая компания», в частности, в указанных организациях реализованы проекты по совершенствованию организационной структуры, внедрению грейдов, разработана уникальная модель компетенций, проводится ежегодная оценка персонала по методу 360°, формируется кадровый резерв разных уровней и в качестве ключевого показателя эффективности используется показатель производительности труда с учетом VAE (Value Added Employee). Проекты были реализованы на более чем 90 предприятиях холдинга и охватывают деятельность более 50 000 работников, в частности, ежегодно используется оценка персонала и определение кадрового резерва на основе представленного набора компетенций. По материалам исследования проводится оценка действующего в организации набора компетенций и в течение 4 лет исследуется корреляция

отдельных компетенций с показателями операционной эффективности компании. Внедрение результатов диссертационного исследования подтверждено соответствующими документами.

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

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

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Развитие понятий «компетенции» и «компетентностный подход» в процессе стратегического управления и повышения эффективности организации

Большое количество компаний, как частных, так и государственных, ставят перед собой задачу сформировать набор среднесрочных и долгосрочных целей, позволяющих максимально задействовать все ресурсы и обеспечить рост доходности¹.

В настоящий момент конкуренция компаний на рынке осложняется нестабильной экономической ситуацией, что подталкивает компании к поиску новых технологий, способных предоставить дополнительные конкурентные преимущества. К таким инструментам относятся инновации в области управления человеческими ресурсами, реинжиниринга бизнес-процессов, автоматизация и машинное обучение.

Компетентностный подход является тем инструментом, который позволяет за счет изменения навыков и умений сотрудников, внедрять новые технологии и повышать такой важный показатель, как индекс согласованности². Рост эффективности, в свою очередь, влияет на такой важный показатель, как рост рыночной капитализации. В этом случае оценка того, как изменения в методах производства повлияют на рыночные индикаторы компании, становится инновационным ресурсом и конкурентным преимуществом.

Процесс изучения новых возможностей организации строит с учётом решения задачи по прогнозированию и анализу того, каким может быть результат при переходе к использованию новаторских инструментов управления

¹ Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке // М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. с. 25.

² Коттер Д. П. Впереди перемен // М.: Олимп-Бизнес, 2008. с. 131.

бизнесом. Также учитывается то, какой экономический эффект возможен в случае перехода к управлению человеческими ресурсами на основе компетенций.

Для оценки возможностей компетентностного подхода как метода управления персоналом организации и изучения степени влияния этого метода на экономические показатели предприятия необходимо рассматривать организацию как целостную структуру. Изучение состава операционных показателей в качестве базы для достижения стратегических приоритетов Р. Капланом и Д. Нортон привело к созданию «стратегических карт». Предложенная система выделяет основу деятельности компании – философию, - то, для чего создана компания и видение – отвечающее на вопрос – какими инструментами организация реализует свою стратегию.

Стратегические цели, по мнению исследователей, должны представлять собой индикаторы, измеряющие степень достижения видения и философии и выраженные в виде конкретных измеримых показателей. В процессе работы учёные определили, что стратегические приоритеты должны формироваться в четырех плоскостях — финансовые показатели, операционные (производственные) показатели, показатели управления человеческими ресурсами и индикаторами, демонстрирующими уровень клиентских сервисов как представлено на рисунке 1¹.

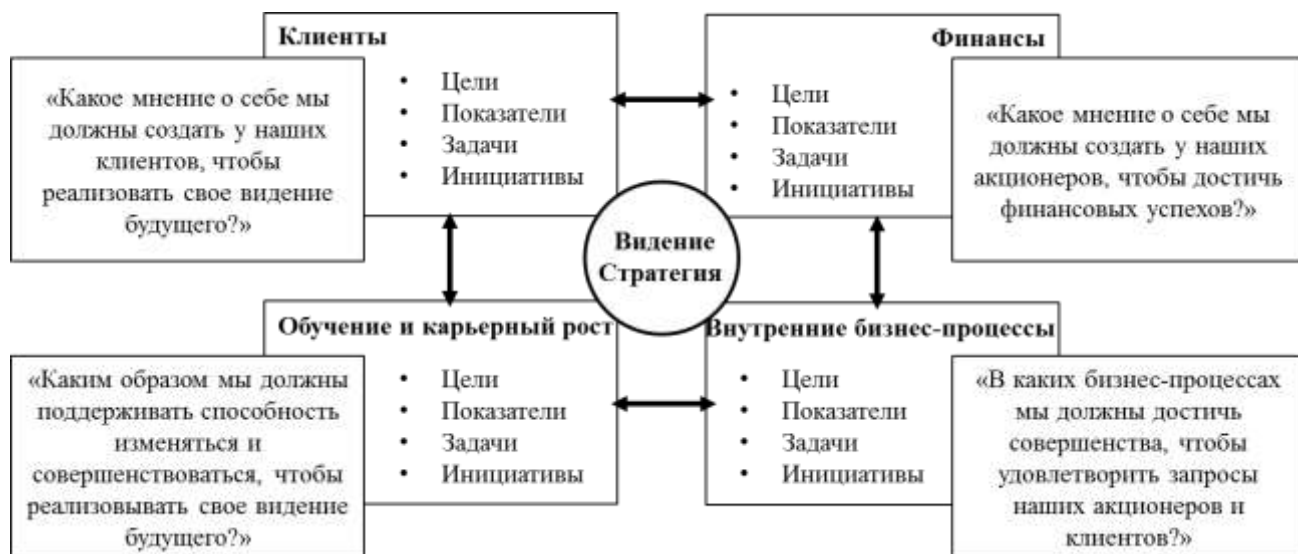
Все функции должны быть, по мнению авторов концепции, использованы для постановки целей организации, а исключение даже одной из них негативно скажется на результатах деятельности. Система сбалансированных показателей, которую предложили Д. Нортон и Р. Каплан, является основной для большинства компаний.

Существуют и альтернативные подходы в рамках системы управления организационными процессами, но во всех, так или иначе, присутствует кластер

¹ Kaplan R. S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System // Harvard Business Review. 1996. January/February. P. 75–89.

управления человеческими ресурсами как один из ключевых движущих факторов развития.

В качестве примера можно привести исследование Л. Мейсела¹, который для определения того, насколько эффективной является организация, использует показатель «Потенциал человеческих ресурсов, инноваций и корпоративной культуры».



Источник: составлено автором (по Д. Нортону, Р. Каплану) [17, с. 17].

Рисунок 1 – Модель системы сбалансированных показателей

В сравнении с моделью, предложенной Р. Капланом и Д. Нортон², Л. Мейсел особое внимание уделяет оценке потенциала персонала (автор концепции предлагает использовать термин «перспектива человеческих ресурсов»)³. Исследователь также делает акцент на способность организации оценивать результаты деятельности работников.

Интересной также представляется система управления, предложенная К. МакНейр, К. Кросс и Р. Ланч⁴, которые рассматривают вопросы роста производительности труда и капитализации сквозь призму управления

¹ Maisel L. S. Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach // Journal of Cost Management. 1992. Vol. 6. N 2. P. 50.

² Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. // М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. с. 17.

³ Olve Nils-Goran Performance drivers. A practical guide to using the balance scorecard // New York : John Willey and Sons, 1997. p. 19 – 20.

⁴ Kreitner R. Management // Boston: Cengage Learning, 2008. p. 466.

стратегией и декомпозиции стратегических целей с передачей индикаторов на функциональные уровни. Исследователи предлагают дополнять показателями качества по рисунку 2 такие факторы, как уровень клиентских сервисов и финансовый результат.



Источник: составлено автором (по К. МакНейру, К. Кроссу, Р. Ланчу) [109, с. 465].
Рисунок 2 – Пирамида эффективности

Механизм обратной связи в организации при этом должен строиться на системе тотального управления качеством и объединять организацию на всех уровнях управления: каскадирование показателей происходит сверху вниз, а отчётность собирается снизу-вверх.

Авторы концепции «Пирамида эффективности» К. МакНейр, К. Кросс, Р. Ланч также отводят управлению человеческими ресурсами и повышению

операционной эффективности важную роль в системе клиентской работы. Особенностью предложенной модели управления является акцент на два типа процессов повышения эффективности — внешние и внутренние.

Базовой характеристикой, с точки зрения исследователей, является система коммуникации. Её задача — обеспечить взаимосвязь стратегии с деятельностью сотрудников при условии, что все элементы организационной структуры имеют индикаторы эффективности и привязаны к экономическим показателям деятельности компании¹.

Оценивая три представленные системы управления, следует обратить внимание на весомую роль персонала организации как основной движущей силы и ключевого фактора повышения эффективности. Учитывая эти аргументы, можно сделать вывод о том, что персонал оказывает серьёзное влияние на формирование конкурентных преимуществ.

Управление человеческими ресурсами подробно описано в современной литературе и рассматривается как самостоятельный кластер в общей системе организационного управления. Для системы управления персоналом определены цели, функциональные направления, области ответственности, происходит формирование профессиональных стандартов. Рассматривая управление человеческими ресурсами, как функциональную область, А. Я. Кибанов² предлагает использовать следующую категоризацию процессов в области управления персоналом:

- подготовка и формирование стратегии управления человеческими ресурсами;
- распространение в организации политик и процедур в области управления человеческими ресурсами;
- внедрение периодического годового операционного плана по управлению персоналом.

¹ Olve Nils-Goran Performance drivers. A practical guide to using the balance scorecard // John Willey and Sons, 1997. p. 23.

² Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. 4-е изд., доп. и перераб. // М.: ИНФРА-М, 2010. с. 103.

Учёный считает, что эти элементы являются общими для функциональных направлений в области управления человеческими ресурсами: подбора персонала, политики адаптации, оценки эффективности и потенциала, системы обучения, политики вознаграждения, поощрения и льгот, а также управления карьерой и социальной ответственности. Указанные кластеры поддерживают достижение стратегических целей организации. Анализ исследования А. Я. Кибанова¹ даёт возможность сформировать определение понятия «компетентностный подход» в управлении персоналом организации и демонстрирует логику развития компетентностного подхода в организации.

Похожей точки зрения на систему управления человеческими ресурсами придерживаются Р. Нортон и Д. Каплан². В своей работе они используют термин «готовность человеческого капитала», который, по их мнению, позволяет оценить наличие у персонала организации умений, необходимых для выполнения обязанностей, потенциала для новаторской деятельности, что в свою очередь составляет основу для выполнения стратегии.

В процессе развития человеческий капитал проходит несколько этапов, такие как: формирование набора компетенций для каждой позиции в организации, объединение компетенций по профессиональному признаку в группы, определение профиля должности, оценка персонала и выявление пробелов в степени сформированности компетенций, составление и реализация корректирующей программы развития. Аналогичную точку зрения высказывает Д. Ульрих³ Учёный не только рассуждает о трансформационной функции кадровых служб, но и составляет перечень навыков, которыми должны обладать сотрудники служб персонала при решении задач по повышению операционной эффективности.

Д. Ульрих определяет перечень ключевых индикаторов, которые формируют новые методы развития организации. Они связаны со способностью:

¹ Кибанов А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // М.: Инфра-М, 2014. с. 6.

² Каплан Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты // М.: Олимп-Бизнес, 2005. с. 240.

³ Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество // М.: Претекст, 2010. с. 267.

- понимать процессы, проходящие во внешней среде;
- владеть передовыми технологиями управления человеческими ресурсами;
- уметь перестраивать (трансформировать) технологии управления персоналом организации;
- учитывать в своей работе интересы клиентов и поставщиков;
- демонстрировать ответственное поведение, повышая эффективность производственных процессов, рисунок 3.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод: сходство всех трёх подходов состоит в том, что служба управления персоналом отвечает не только за то, чтобы численность персонала была оптимальной, но и за качественные характеристики каждого сотрудника¹. Этот индикатор является определяющим при решении задач повышения операционной эффективности.

Подход, который получает сегодня все большее распространение, заключается в исследовании качеств работников применительно к отдельно взятой организации и принятых в данной компании индикаторов эффективности².

Менеджмент часто принимает решение о необходимости развития сотрудников без учёта анализа инвестиций в развитие кадрового потенциала, а часто — как один из вариантов премирования тех, кто лучше всех проявил себя или достиг необходимых результатов, при этом руководитель не анализирует показатели возврата на вложенные инвестиции³.

К тому же имеет место тенденция, когда сами процедуры обучения не воспринимаются как нечто особенное, а скорее наоборот, считаются чем-то отвлекающим от работы, и, как следствие, работники не склонны менять существующие неэффективные бизнес-процессы и процедуры⁴. В то же время такой инструмент, как наставничество, в большинстве случаев выполняется по

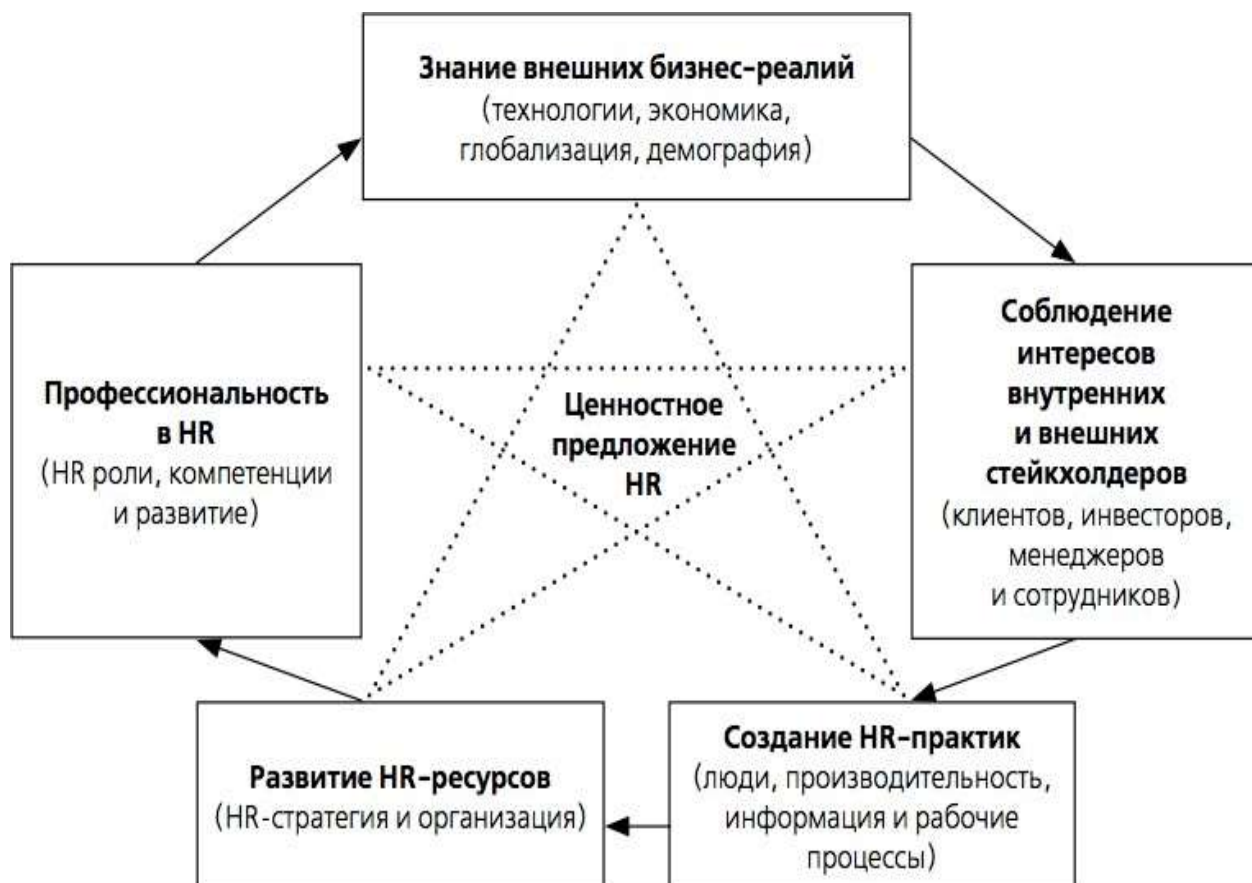
¹ Камерон К. Диагностика и изменение организационной структуры // Санкт-Петербург : Питер, 2001. с. 83.

² Пугачёв В. П. Руководство персоналом организации // М.: Аспект Пресс, 2000. с. 34.

³ Phillips J. J. Managing talent retention. An ROI Approach // San Francisco: Pfeiffer, 2009. p. 111.

⁴ Baker K. LMS success! // Los Angeles: The resources of fun learning, 2014. p. 9.

формальной процедуре, не помогая новому сотруднику снять стартовые нагрузки и выйти на приемлемый уровень производительности труда.



Источник: составлено автором (по Д. Ульриху) [49, с. 267].
Рисунок 3 - Ценностное предложение службы персонала

В этой ситуации основным инструментом, который помогает исправить сложившуюся ситуацию и дать толчок к развитию организации, становится компетентностный подход. Его основной идеей является культура и философия постоянного совершенствования через реинжиниринг бизнес-процессов и демонстрацию работниками эффективного поведения. В зарубежной литературе этот подход часто связывают с тезисом «up or out»¹ («развивайся или уходи»).

Ответственность за разработку такой системы компенсаций, индикаторы и компетенции должны брать на себя службы по управлению человеческими

¹ Расиел И. Метод McKinsey: использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса // М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. с. 14.

ресурсами. Американский учёный Дейв Ульрих отмечает, что компетентностный подход при управлении персоналом формирует высокие стандарты выполняемой работы и повышает эффективность компании, так как увязывает систему компенсаций с индивидуальным вкладом работника¹.

Пример показателей, которые можно использовать при переходе к управлению персоналом на основе компетентностного подхода, представлен в совместной работе Б. Бекера, М. Хьюзелда и Д. Ульриха². Наиболее важными показателями являются:

- доход на одного работника;
- стоимостная оценка текучести персонала;
- оценка по компетенциям через средневзвешенный балл;
- доход на единицу затрат на персонал;
- доход на единицу затрат на обучение;
- процент работников, которые получили продвижение из состава кадрового резерва и т.д.

Ограничением для перехода, по мнению Д. Ульриха, будет только степень развития (зрелости) организации. По мысли исследователя, переход к компетентностному подходу следует осуществлять только после реализации серии базовых (формирующих) проектов³. Такими задачами для организации будут реализация проекта по созданию «плоской» организационной структуры, построение системы грейдов, формирование набора компетенций и внедрение системы ежегодной оценки.

На основе представленных данных можно сделать вывод о том, что компании, стремясь максимально использовать все имеющиеся ресурсы, будут рассматривать компетентностный подход как технологию повышения эффективности и производительности труда. При этом отличием западных подходов от подходов, которые используются в российских компаниях, будет

¹ Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество // М.: Претекст, 2010. с. 157.

² Becker B. E. The HR scorecard linking people, strategy, and performance // Harvard: Harvard Business School Press, 2001. p. 53.

³ Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество // М.: Претекст, 2010. с. 153.

разность в понимании того, что такое компетентностный подход. Так, в зарубежных источниках «компетенции» и «компетентностный подход» — это бизнес-термины, и используются они при выработке политики и процедур по управлению персоналом. В Российской Федерации уже идёт работа по объединению двух направлений, а оценка экономического эффекта от перехода к управлению персоналом на основе компетентностного подхода позволит сформировать технологии для повышения числа высокопроизводительных рабочих мест.

1.2 Сущность компетентностного подхода. Типология компетенций в рамках компетентностного подхода

Дискуссия о том, какому единому определению компетентностного подхода следует отдать предпочтение продолжается до нынешнего времени. В процессе формирования подходов к тому, какое определение дать, можно выделить две, наиболее популярных точки зрения - сторонников поведенческой парадигмы и тех, кто поддерживает европейскую, знаниевую концепцию¹. Большинство ученых из Северной Америки поддерживают бихевиористский (поведенческий) подход, при этом, различия в подходах основаны на том, какое определение дается термину «компетенция». Данные, полученные учеными, Ф. Ле Листом и Д. Винтертоном², которые работают в школе бизнеса г. Тулуза, объединяют исследования, проведенные в Европе и Америке и касающиеся того, как ученые понимают термин «компетенция». По мнению ученых, различие в дефинициях связано с тем, что на Американском континенте термин «компетенция» использовался и развивался в бизнес-среде.

¹ Пучка, С. В. Эволюция методов оценки эффективности сотрудников компании // Современные корпоративные стратегии и технологии в России сб. науч. статей. Финансовый университет. 2014. Вып. 9, Часть 1. С. 93 - 98.

² Le Deist F. D. What Is Competence? // Human Resource Development International. 2005. Vol. 8. № 1. P. 27 – 46.

Примером такого подхода можно считать устойчивое словосочетание «ядерная компетенция», которое используется для описания общего ресурса организации. Такой ядерной компетенцией можно считать проявление корпоративной культуры, в случае, когда сотрудники компании используют общие для них подходы к решению производственных задач и/или организации бизнес-процессов. В европейском научном сообществе, напротив, термин «компетенция» имеет более академический смысл и включает в себя систему знаний, навыков, умений и применяется в большинстве случаев для целей обучения и развития должностных обязанностей.

Следует отметить, что большинство российских ученых склоняются к тому, как понятие «компетенция» трактуется европейскими учеными и современная научная школа делает акцент именно на педагогическую часть. Вывод, к которому приходит в своей работе «Компетенция и компетентность в контексте компетентностного подхода в образовании», И. А. Зимняя, можно интерпретировать следующим образом, - компетенцию предпочтительно изучать в психолого-практическом аспекте, так как успех в освоении сотрудником заданий находится в психофизическом кластере качеств.

В этом случае, с точки зрения И. А. Зимней, компетентность — это «прижизненно формируемое, этносоциокультурно обусловленное, актуализируемое в деятельности, во взаимодействии с другими людьми, основанное на знаниях, интеллектуально и личностно обусловленное интегративное личностное качество человека, которое, развиваясь в образовательном процессе, становится и его результатом»¹.

Обращаясь к точке зрения другого российского ученого, А. В. Хуторского можно дополнить мнение И. А. Зимней о том, что такое компетенция – это образовательный стандарт или требования, которые предъявляются к работнику, для достижения запланированных результатов в рамках специфичной производственной задачи. Дополнительно А. В. Хуторской отмечает, что

¹ Зимняя И. А. Компетенция и компетентность в контексте компетентностного подхода в образовании // Учёные записки национального общества прикладной лингвистики. 2013. № 4. С. 16 – 31.

работнику организации необходимо обладать помимо компетенции личным пониманием целей и задач по отношению к объекту производства и опытом взаимодействия с данным объектом.

Изучая подходы российских ученых в исследовании феномена компетенций, следует отметить наиболее активное использование данного термина именно в педагогике и образовательной деятельности. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о различиях в понимании того, что считать компетенцией, а что компетентностью и как это отражается на общем понимании целей использования компетентностного подхода в повышении эффективности компании.

Определением, которое наиболее полно объединяет две точки зрения к исследованию компетентностного подхода можно считать мнение Р. Бояциса о том, что такое компетенция – это «способность успешно применять имеющиеся знания и умения в новых ситуациях профессиональной жизни, проявляющаяся в организации и планировании работы, в необычных ситуациях и нововведениях»¹.

Два подхода к рассмотрению модели компетентностного подхода и того, что является его основой, может помочь сформировать достаточно широкое толкование данного понятия – это способность компании/организации развивать и поддерживать компетенции у максимально возможного количества сотрудников с целью достижения запланированных бизнес-результатов в течение неограниченно долгого времени. Такое понимание позволяет сформулировать два требования:

- набор инструментов по использованию компетентностного подхода обладает практической ценностью в случае, если позволяет использовать данный подход на достаточно большом количестве организаций;
- корпоративные ценности (корпоративная культура / «ядерные компетенции») должны найти свое отражение в процессе формирования

¹ Бояцис Р. Компетентный менеджер Модель эффективной работы // М.: НИРРО, 2008. с. 23.

компетентностного подхода и стать частью процесса повышения эффективности¹.

Компетентностный подход в этом случае позволяет использовать с одинаковым успехом понятия «компетенция» и «компетентность» формируя на их основе базис для решения как прикладных задач, так и достижения стратегических целей. Одновременно с этим, наличие обширной библиотеки компетенций и подходов по их типологизации создает потребность более детального рассмотрения некоторых из них. Приведенные выше исследования выявили две наиболее популярных научных трактовки компетенций – условно «североамериканском» (бихевиористский) подходе и условно «европейском» (функциональный) подходе.

В данной научной работе под бихевиористским подходом понимается развитие у сотрудников таких проявлений поведенческих характеристик, которые обеспечивают возможность выполнения работы с высоким качеством². Данный метод получил свое развитие через процедуру изучения методов работы лучших, в профессиональном плане работников, и сравнение с тем, как выполняют аналогичные операции работники со средними и низкими показателями.

Для категоризации лучших и худших поведенческие характеристики были условно разбиты на две группы – «дифференцирующие» и «пороговые». Первая группа помогает определить лучших работников, а вторая дает возможность сформировать минимальные допустимые стандарты деятельности для тех, кто осуществляет схожие виды деятельности.

В настоящее время, в североамериканских компаниях данные категории дополнены также знаниями и навыками, которые требуются на соответствующей должности и, как правило, входят в состав такой компетенции, как «профессиональная экспертиза»³. Бихевиористский подход дает возможность

¹ Lenciony P. The advantage // San Francisco: Jossey-Bass, 2012. с. 93.

² Спенсер-мл. Лайл М. Компетенции на работе // М.: НППО, 2005. с. 14.

³ HR competencies // Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandshtolz K., Younger J. The society for human resources management. New York. 2008. p. 37.

соединить «ядерные» компетенции с видением акционеров и стратегическими целями компании.

В сравнении с североамериканским подходом, европейский подход в большей степени акцентирует внимание на образовательных стандартах, и развивает компетенции за счет изменения программ обучения. Основной целью функционального (европейского) подхода становится изменение сначала системы образования и, тем самым, ответить на те вызовы, которые стоят перед бизнес сообществом.

В данном контексте решается задача повысить общий уровень квалификации, а не сотрудников только одной компании или корпорации. Результатом такой эволюции стали профессиональные стандарты (VET¹, NVQ², MEDEF³ и др.). Методические материалы, которые включают в себя знания и навыки минимально необходимые для выполнения работ, позволяют принять решение о том, насколько тот или иной кандидат соответствует вакансии, а также какие курсы и тренинги необходимо пройти кандидату для соответствия должности.

В процессе развития указанных профессиональных стандартов какая-то часть из них содержит поведенческие индикаторы. Данный факт нашел свое отражение в работе Ф. Ле Диста и Д. Винтертона, которые указывают на формирование многомерной модели компетенций, которая содержит профессиональные и поведенческие компетенции, как индикаторы успешности. По мнению ученых можно говорить о когнитивных мета-компетенциях и операционных психомоторных и прикладных умениях⁴.

В данном подходе предлагается проводить типологизацию компетенций на основе квадранта, так как в этом случае можно исследовать то, как те или иные

¹ Профессиональные стандарты Австралии. – Текст: электронный. – URL: <https://www.asqa.gov.au/>. (дата обращения: 10.05.2013).

² Профессиональные стандарты Великобритании. – Текст: электронный. – URL: <http://www.ukstandards.org.uk/Pages/Contacts.aspx>. (дата обращения: 10.05.2013).

³ Профессиональные стандарты Европейского Союза. – Текст: электронный. – URL: <http://www.cedefop.europa.eu/>. (дата обращения: 10.05.2013).

⁴ Deist F. D., Winterton J. What Is Competence? // Human Resource Development International. 2005. Vol. 8. № 1. P. 27–46.

компетенции развиты указывая соответствующие оценки выраженности характеристик на шкалах, как это показано на рисунке 4. Российский ученый А. В. Хуторской поддерживает такой вариант объединения двух моделей за счет использования терминов «общепредметные» и «предметные» компетенции, при этом, по мнению исследователя ключевые компетенции включаются в состав мета-компетенций.

Вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что применение компетентностного подхода в бизнес структурах будет отличаться от тех принципов, которые будут лежать в основе компетентностного подхода в образовательном процессе. Существенное отличие будет продиктовано наличием «ядерных» компетенций, в некоторых источниках они называются также корпоративными.

Основным исследованием в области изучения компетентностного подхода и корпоративных компетенций можно считать исследование американских ученых С. К. Прахалада и Г. Хэмела «Ядерные компетенции корпорации»¹. Основой для работы стало изучение двух систем менеджмента в Японии и США, при этом в качестве аналогии используется сравнение тех принципов, которых придерживаются компании в своей работе, с тем, как протекают процессы в дереве.

Так, например, обсуждается вопрос о конкурентоспособности компании в краткосрочной перспективе, которая основана на соотношении «цена/производительность», в то время как в долгосрочной перспективе эффективность зависит от цены и скорости создания новых продуктов и услуг.

В рамках дискуссии о том, как выбирать модель корпоративных компетенций идет полемика о том, насколько производительность в краткосрочной перспективе влияет на эффективность компании, как обеспечить рост производительности за счет использования корпоративных компетенций. При этом отдельно рассматривается влияние корпоративных компетенций на

¹ Prahalad C. K. Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. Vol. 5. P. 1–15.

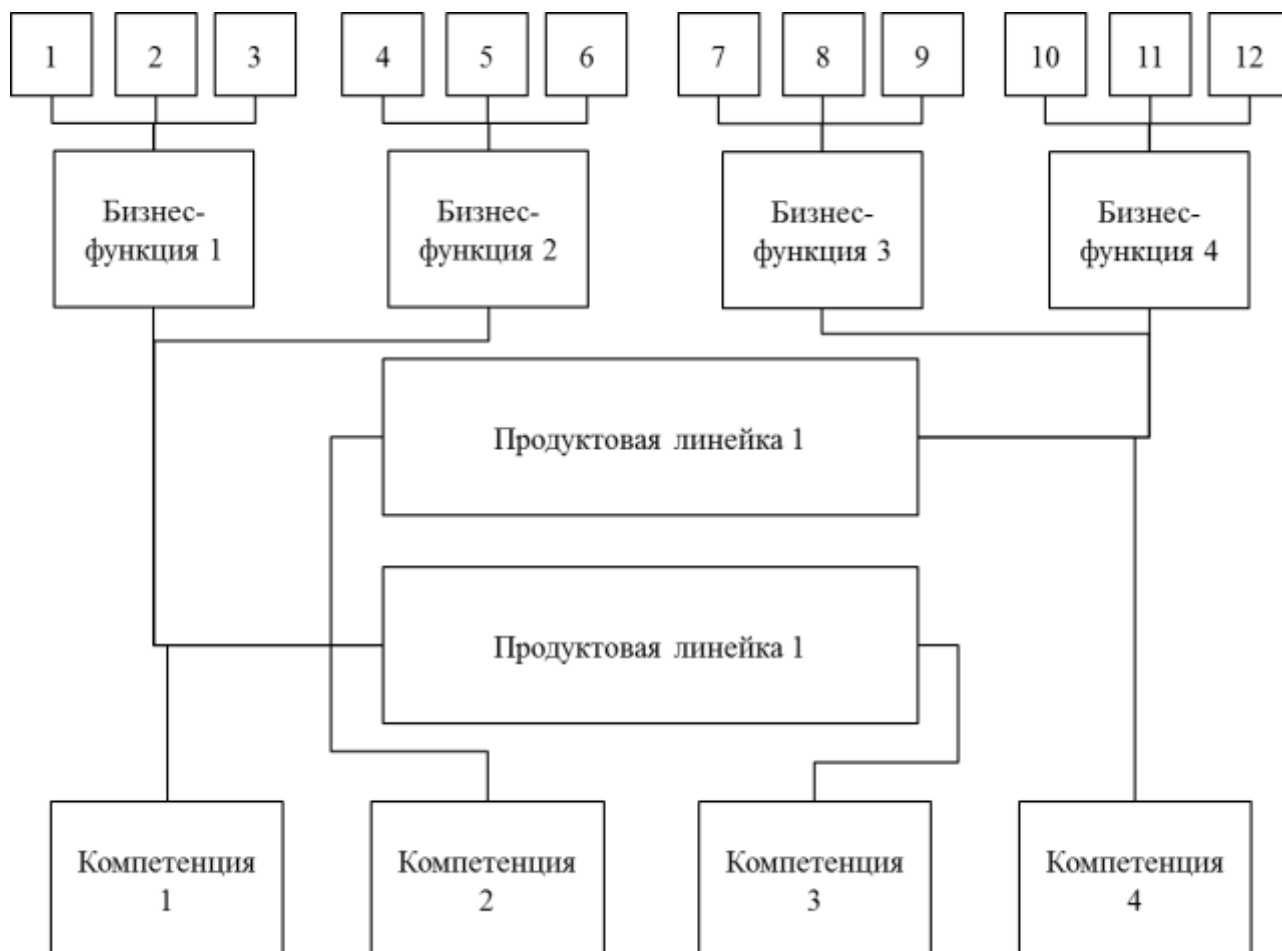
долгосрочные показатели создаваемые новые услуги и продукты скорость их создания и цену.



Источник: составлено автором (по Ф. Ле Дьюсту и Д. Винтертону) [80, с. 43].
Рисунок 4 - Типология компетенций

В результате анализа С. К. Прахалад и Г. Хэмел приходят к выводу, что конкурентные преимущества будут зависеть от того, как эффективно руководители компаний и линейные менеджеры смогут адаптировать существующие производственные процессы в компетенции и высвободят для организации дополнительный ресурс для развития. Сравнение двух типов организации работ – американской и японской приводит к тому, что японская модель более эффективна, так как «ядерные» компетенции используются руководителями на постоянной основе, в то время как в американских компаниях отсутствие таких корпоративных компетенций является сдерживающим фактором. Сопоставляя системы организации и руководства компаниями ученые сравнивают продукт компании с плодами дерева, где корень близок по смыслу с системой снабжения и поставок, ветви – функциональные

подразделения, а листья – сотрудники компании, при этом именно компетенции обеспечивают производственный процесс смыслами и поддерживают критерии эффективности, рисунок 5.



Источник: составлено автором (по С.К. Прахаладу и Г. Хэмелу) [135, с. 12].
Рисунок 5 - Модель корпоративных компетенций

Представленная схема дает возможность сделать заключение о том, что в отсутствие корпоративных компетенций руководители принимают решения на основе собственных суждений о том, как правильно с их точки зрения решать производственные задачи. Такой подход создает препятствия для формирования общих целей деятельности, производства продуктов и услуг высокого качества увеличивая издержки. В этом случае нарушается основной принцип «ядерных» компетенций – объединение целей компании и сотрудника, снижается

лояльность сотрудника по отношению к компании и падает уровень вовлеченности.

Компании, в которых разработаны и используются корпоративные компетенции не только снижают уровень разногласий на разных уровнях компании, но и формируют позитивные ожидания у сотрудников по отношению к перспективам бизнеса, привлекают высокоэффективных кандидатов, увеличивая возврат на вложенный акционерами капитал.

Примером могут служить такие производственные компании, как например Тойота, которая сделала совершенствование своих продуктов одной из корпоративных компетенций формируя у всех работников нетерпимость к браку и желание удовлетворить ожидания клиентов¹.

Знание о том, какие компетенции являются «ядерными» в той или иной компании может стать основой для кооперации и производственных альянсов нескольких компаний/корпораций. При совпадении общих принципов работы можно наблюдать синергетические эффекты, так, например, на основе сотрудничества компании «Google» и «LG» появилась линейка телефонов и планшетных компьютеров². При несовпадении корпоративных компетенций можно говорить о больших трудностях работе компаний, примером таких неудачных проектов может стать взаимодействие компании «GE» и «Alstom». Корпоративные компетенции по мнению С. К. Прахалада и Г. Хэмела должны создавать конкурентные преимущества и отвечать на три основных вопроса:

- Позволяет ли данная компетенция быть представленным на других международных рынках?
- Получает ли клиент дополнительное?
- преимущество/ценностное предложение за счет этой компетенции?
- Формирует ли компетенция для конкурентов сложное, труднопреодолимое препятствие?

¹ Ind N. Living the Brand // L.: Kogan Page, 2012. p. 45.

² The History Of Google's Nexus Devices. – Текст: электронный. – URL: <https://www.androidheadlines.com/2015/09/the-history-of-googles-nexus-devices.html>. (дата обращения: 22.01.2015).

С момента публикации данного исследования глобальные корпорации прошли большой путь от частичного следования принципам использования в работе корпоративных компетенций до полного осознания, что наличие набора «ядерных» компетенций является обязательным условием работы на конкурентных рынках и в условиях высокой турбулентности, которую демонстрирует мировая экономика.

1.3 Взаимосвязь показателей эффективности организации и компетентностного подхода

В настоящее время развитие компаний, как видно из предшествующего анализа, существенным образом связано с компетенциями персонала. Однако надо учитывать тот факт, что организации действуют в условиях ограниченных человеческих, производственных, финансовых и информационных ресурсов. Задачей руководства организации является формирование системы отражения стратегических целей с индикаторами результативности.

В настоящий момент существует множество исследований, посвящённых вопросам эффективности компаний. Наибольшая заслуга в изучении этой темы принадлежит таким учёным, как П. Друкер, П. Нивен, Т. Питерс, С. Синк, Р. Эклз, К. Мейер, Р. Каплан, Д. Нортон и т. д. Анализ предложенных подходов был проведён Е. В. Криворучкиной в статье «Производительность в системе критериев результативности деятельности предприятия»¹.

По мнению автора статьи, для целей управления результативностью труда наиболее перспективно и целесообразно использовать модель «Куб результативности», предложенную С. Синком² и дополненную критерием «Положение предприятия на рынке», что показывает рисунок 6; это позволяет

¹ Криворучкина Е. В. Производительность в системе критериев результативности деятельности предприятия // Экономика и управление. 2013. № 4 (36). С. 76–80.

² Синк С. Управление производительностью. Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение // М.: Прогресс, 1989. с. 163.

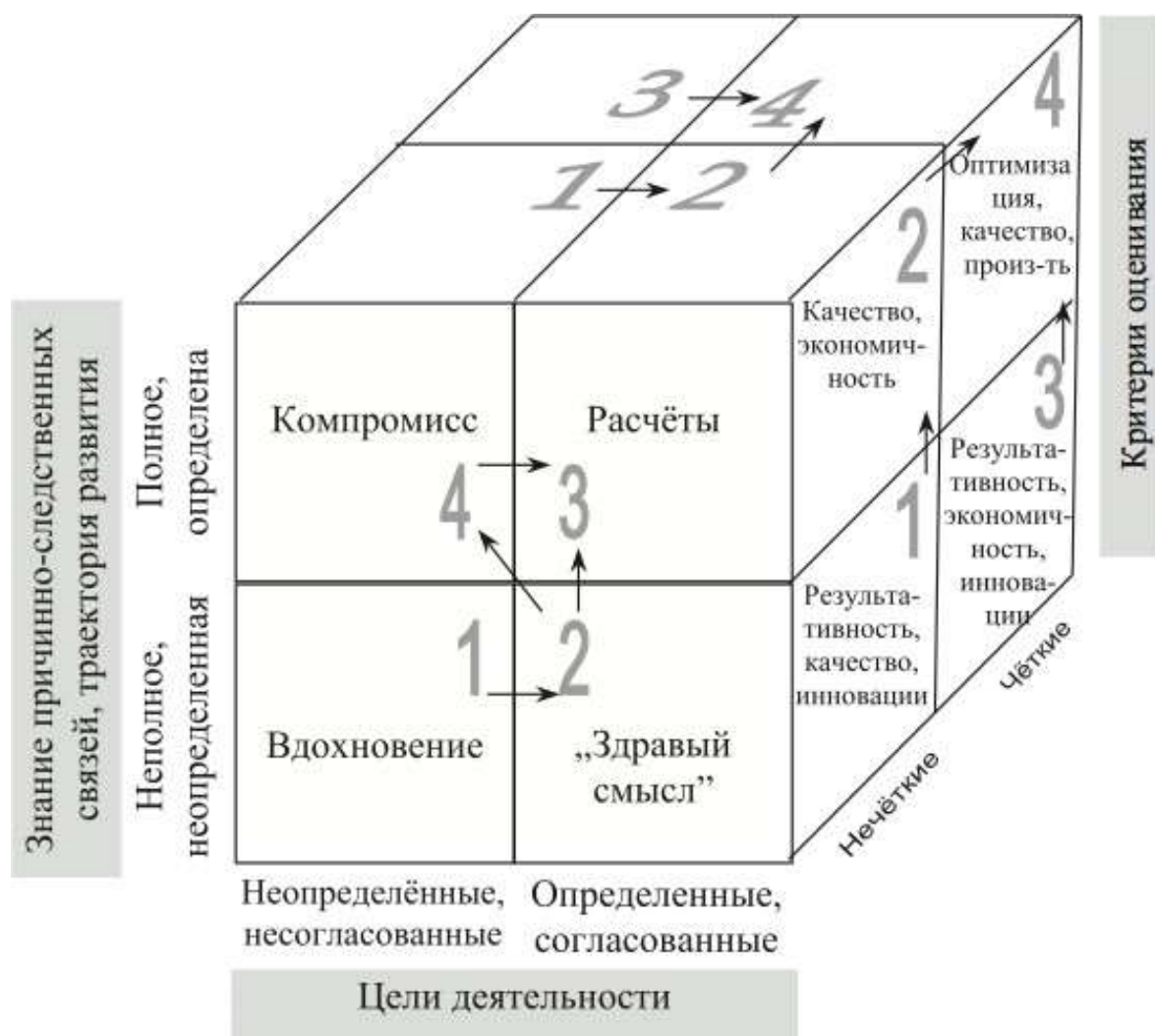
включать в модель анализа сравнение с конкурентами. Предложенная модель оценки результативности позволяет оценить факторы, влияющие на результативность, определить место производительности труда и провести анализ того, как происходит переход неопределённых целей деятельности в систему управления эффективностью.

Анализ влияния компетенций на результативность всей организации исследуется в работах А. Я. Кибанова¹. Инструменты управления с помощью компетенций, предложенные ученым, можно объединить в три группы:

- рост доходности организации при сопоставимых затратах – на основе имеющегося потенциала (ресурсов);
- рост доходности за счет снижения себестоимости;
- использование инвестиционного ресурса, обеспечивающего увеличение доходности, но при этом не затраты не растут больше, чем доходы).

Все три метода повышения эффективности компании обязывают компанию изменить те организационные инструменты в отношении управления человеческими ресурсами, которые существовали до этого момента. Для изменения на этом уровне, как уже было сказано ранее, используется метод постановки задач, предложенный в работе Р. Каплана и Д. Нортон «Сбалансированная система показателей». В соответствии с этой парадигмой необходимо определять цели и задачи организации в каждом из четырех сегментов, что дает возможность использовать максимально все имеющиеся ресурсы. Используя в качестве основы структуру сбалансированных показателей в разрезе – финансы, люди, клиенты и бизнес-процессы, можно сделать вывод о высокой значимости тех индикаторов, которые демонстрируют рост отдачи на инвестиции в персонал. К числу таких показателей необходимо, также, отнести и производительность труда несмотря на то, что часто этот набор индикаторов относят в модели Р. Каплана и Д. Нортон к сегменту финансы.

¹ Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. 4-е изд., доп. и перераб. // М.: ИНФРА- М, 2010. с. 285.



Источник: по С. Синку [42, с. 175].
Рисунок 6 - Куб результативности

Вопрос о том, как оценивать эффективность компании уже в течение долго времени рассматривается учеными. Эффективность компании рассматривают через агрегированные показатели, которые аккумулируют важные для акционеров и инвесторов экономические эффекты. В то же время, существует возможность рассматривать управление эффективностью компании через отслеживание динамики нескольких переменных. Такими, наборами показателей могут быть следующие:

- индикаторы движения в стратегически важных для компании направлениях;
- набор «ядерных» компетенций;

– показатели, демонстрирующие эффект обратной связи, лояльность сотрудников, приверженность потребителей, узнаваемость бренда и т. п.;

Иллюстрацией данного тезиса может стать работа подразделения по управлению человеческими ресурсами диверсифицированного холдинга. Большинство компаний, работающих в Российской Федерации имеют схожие методы и систему управления. Для обширного списка компаний с государственным участием существует директива Росимущества № 91-Р от 23 января 2013 года, в которой устанавливается общая для все система сбалансированных показателей и определяется уровень необходимой эффективности. Тем самым, большая часть экономики страны разрабатывает и утверждает долгосрочные программы развития и годовые показатели в единой системе координат и в сопоставимой системе отчетности. Данные программы выносятся на утверждение управляющих органов и определяют существенную часть компенсационных пакетов менеджмента компаний.

Данный факт свидетельствует о том, что сквозная система измерения эффективности работы организации играет ключевую роль в диалоге акционеров и менеджмента компаний. В первом приближении создаётся впечатление, что подобная система уже существует в организациях — в виде финансовой отчетности, годовых отчетов, нефинансовых отчетов, но это не так. Ключевое отличие состоит в том, что менеджмент в рамках новой системы должен уделять внимание показателям качества бизнес-процессов, процессам управления персоналом, работе с клиентами, а не только экономическим показателям¹.

Можно говорить о том, что данная система по мнению государства позволяет осуществлять планирование и формирует механизм обратной связи для руководителей компаний и акционеров. Отличие этой системы от уже существующей бухгалтерской и финансовой отчетности в том, что традиционная отчетность является по сути «фотографией» того, что уже случилось. Новая система сбалансированных показателей, основанная на четырех кластерах

¹ Пучка С. В. Компетентностный подход, как фактор повышения эффективности организации // Микроэкономика. 2016. № 02. С. 26 - 30.

индикаторов, позволяет сделать прогноз развития компании в будущем и за счет влияния на показатели бизнес-процессов, клиентские отношения, экономические индикаторы и процессы управления персоналом¹.

Система сбалансированных показателей поддерживает основные элементы управления - планирование, анализ и контроль и мотивацию, а также предоставляет акционеру информацию о наиболее значимых событиях, которые произошли в процессе функционирования организации. Важным эффектом для системы ключевых индикаторов является их декомпозиция на все уровни организации. Так, например, если на уровне компании в целом установлена цель повышения производительности труда, то отдельные подразделения функции управления персоналом могут определить те показатели, которые с одной стороны входят в область их ответственности, а с другой влияют на рост производительности труда. Отдел по подбору персоналу может установить в качестве показателя – процент оборота по приему, среди тех, кто не отработал в компании два года. Обязательным условием для внедрения системы индикаторов должна быть их понятность.

Показатели, которые могут сочетать в себе агрегированные данные по управлению персоналом с одной стороны и оценку повышения эффективности организации с другой, содержится в научной работе Э. Крипа и Р. Мэнсфилда «Работники, добавляющие стоимость»². Эффективность компании оценивается состоит из двух индикаторов:

- EVA (Economic Value Added — экономическая добавленная стоимость)³ ;
- VAE (Value Added Employee — стоимость, добавленная работниками).

Расчет производится на основе того вклада, который делает каждый работник и учитывает то, как, в связи с этим, меняется общая стоимость компании. Суть показателя EVA заключается в оценке дохода, который получает акционер на вложенный капитал и рассчитывается по формуле (1) и (2).

¹ Пучка С. В. Компетентностный подход, как фактор повышения эффективности организации // Микроэкономика. 2016. № 02. С. 26 - 30.

² Cripe E. J. The value-added employee // L.: Routledge, 2011. p. 9–11.

³ Дамодаран А. Инвестиционная оценка // М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. с. 1152.

VAE, формула (2) – дает представление о том, какую добавленную стоимость создает одно рабочее место и позволяет проводить сравнительный анализ как на основании плана и факта, на основе исторических данных, а также проводить сравнение с конкурентами. Пример позволяет проверить то, насколько соблюдаются принципы системы сбалансированных показателей. При использовании VAE можно говорить об интересе акционеров к такому показателю, его можно декомпозировать на функциональные подразделения всех уровней и рост данного показателя демонстрирует рост эффективности управления организацией.

Формула $EVA(1)$ (ЭДС)¹:

$$EVA = NOPAT - WACC \times CE, \quad (1)$$

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

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

$WACC$ (*Weighted Average Cost of Capital*) — средневзвешенная стоимость капитала, % в год, которая вычисляется по формуле (2)²:

$$WACC = rLC \times LC : CE + rOC \times OC : CE, \quad (2)$$

где rLC — средняя стоимость заёмного капитала, % в год;

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

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

¹ Как провести расчёт EVA. – Текст: электронный. – URL: <http://fd.ru/articles/37526-red-kak-provesti-raschet-eva-ispolzuya-buhgalterskie-dannye#ixzz3ORJqKxy7>. (дата обращения: 12.09.2015).

² Брейли Р. Принципы корпоративных финансов. 7-е изд. // М.: Олимп Бизнес, 2004. с. 489.

rOC - стоимость собственного капитала, % в год. Определяется акционерами и показывает тот минимальный уровень доходности, который они рассчитывают получить на вложенные средства и рассчитывается по формуле VAE (3) (СДП)¹:

$$VAE = EVA/FTE, \quad (3)$$

где VAE – ценность, добавленная работниками;
 EVA – экономическая добавленная стоимость;
 FTE – среднесписочная численность работников.

Пример позволяет проверить то, на сколько соблюдаются принципы системы сбалансированных показателей. При использовании VAE можно говорить об интересе акционеров к такому показателю, его можно декомпозировать на функциональные подразделения всех уровней и рост данного показателя демонстрирует рост эффективности управления организацией. Позитивным для компании эффектом может быть тот факт, что каскадирование агрегированных показателей поможет оценить модель управления компании с разных сторон. Детальное внимание будет уделено организационному дизайну, «ядерным» компетенциям, системе материального вознаграждения, оценке персонала, кадровому резерву, уровню вовлеченности и внутренним коммуникациям².

Отдельно следует рассмотреть возможностям, которые открывает для повышения эффективности компетентностный подход. Разработка и внедрение компетенций с последующим использованием их производстве товаров и предоставлении услуг требует от компании определенной «зрелости» и готовности к изменениям. В целом, компетентностей подход должен стать частью системы управления человеческими ресурсами и под которой понимается набор периодических и проектных операционных воздействий в

¹ Cripe E. J. The value-added employee // L.: Routledge, 2011. p. 11.

² Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. 4-е изд., доп. и перераб. // М.: ИНФРА-М, 2010. с. 98.

отношении персонала компании, потенциальных кандидатов и клиентов с целью повышения эффективности компании¹.

Данная система основывается на видении, миссии, стратегии и наборе процедур (инструментарии) управления персоналом. Реализация определенного перечня проектов, представленных на рисунке 7, позволяет организации подготовиться к внедрению компетентностного подхода и получить максимальный эффект по итогам каждого из этапов. Каждый из этапов подготовки состоит из проекта изменений. Минимально необходимое количество таких проектов – пять. Каждый из таких проектов не только повышает эффективность компании, но и готовит организацию к следующему проекту.

Логика данной научной работы формирует необходимость рассмотрения состава проектов в обратном порядке. Общую информацию, о том, какие именно проекты вошли в трансформационную программу можно получить и списка проектов, а далее ознакомиться с объяснениями и аргументацией того, почему была выбрана именно такая этапность:

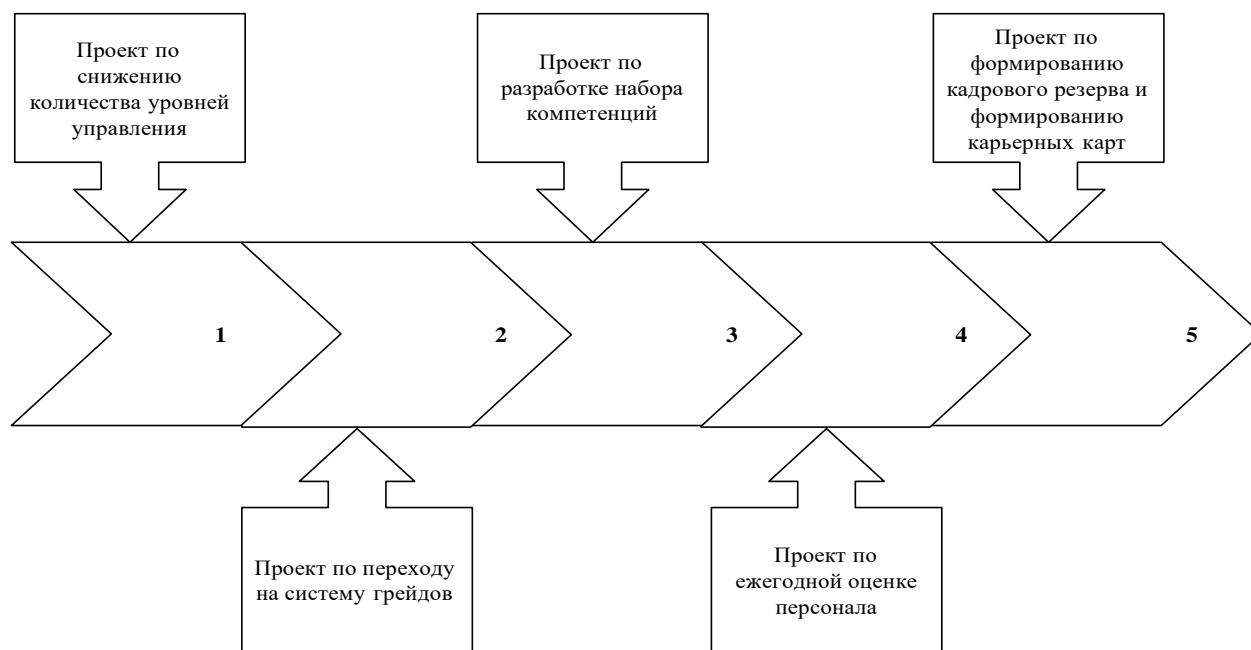
- проект создания кадрового резерва и формирования карьерных карт;
- проект по ежегодной оценке персонала;
- проект по разработке набора компетенций;
- проект по переходу на систему грейдов;
- проект по снижению количества уровней управления².

Работа начинается с процесса описания должностей. Для решения этой задачи разрабатывается унифицированная анкета для определения специфичных характеристик каждой должности и дифференциации должностей между собой. Особо стоит отметить различия в определении должности, позиции и профессии. Позиции – это должности со схожим функционалом, в свою очередь должности, объединенные в рамках одной профессиональной деятельности, будут

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

² Пучка С. В. Методологические основы использования компетентностного подхода с целью повышения эффективности организации // Микроэкономика. 2015. № 6. С. 79 - 83.

группироваться в профессии, «семьи» должностей. Наглядной иллюстрацией такого агрегирования может стать бухгалтерская функция. Позицией будет бухгалтер по учету товарной группы, несколько одинаковых позиций будут представлены должностью – бухгалтер ТМЦ, а все должности в рамках функции бухгалтерского учета будут включены в профессиональную группу – «Бухгалтерский учет».



Источник: разработано автором.

Рисунок 7 - Схема реализации проектов по внедрению компетентностного подхода

В процессе описания должностей, анкеты заполняются только для одной из тех позиций, которые входят в состав отдельной должности. На основании данных, представленных в анкетах, делается вывод о том, какая норма управляемости (сколько подчиненных должно быть у каждого руководителя) является оптимальной для структурного подразделения. Результатом такой работы является целевая организационная структура и рекомендованная численность организации и дублирующие должности, подлежащие сокращению. В дальнейшем, стандартизированные описания должностей используются для разработки системы оплаты труда на основе грейдов, формирования карьерных карт, и разработки набора компетенций. Следует отметить, что, если организация пропускает этап описания должностей, возрастает вероятность

роста условно-постоянных затрат, развития бюрократии и снижения качества управления.

На следующем этапе должен быть реализован проект по внедрению системы оплаты труда на основе грейдов. В процессе реализации данного перечня задач должны соблюдаться следующие принципы:

- заработная плата должна быть внутренне справедливой, то есть работники должны понимать на основании каких принципов происходит дифференциация должностей по оплате;
- оплата труда должна быть конкурентоспособной, то есть сопоставимой с теми значениями, которые используют конкуренты;
- переменная (премиальная) часть заработной платы тем выше, чем сильнее влияет должность на результаты компании.

Задачей проекта является подготовка компании к определению набора компетенций, как для функциональных групп (профессиональные компетенции), так и для организации в целом (корпоративные компетенции). Если организация по каким-либо причинам отказывается от реализации данного проекта, то с большой вероятностью можно говорить о том, что стратегические цели не будут достигнуты по причине рассогласованности действий сотрудников и неправильно расставленных приоритетах. Отсутствие в компании сбалансированной и конкурентоспособной базовой (окладной) части заработной платы не позволит привлечь и удержать персонал необходимой квалификации.

Разработка набора компетенций является основной целью третьего проекта. Наиболее эффективным способом организации работ будет формирование фокус-группы, в состав которой должны войти сотрудники, занимающие критические для организации должности. Такие должности будут определены за счет реализации двух предыдущих проектов. Целью фокус-групп должна стать задача определение перечня тех компетенций, которые способствуют с точки зрения работников повышению эффективности компании. Такой перечень составляется на основе библиотеки компетенций имеющийся в

специализированных консалтинговых компаниях и становится уникальным для организации набором компетенций и их индикаторов.

Следующая фаза проекта состоит в разработке и проведении коммуникационной кампании для всех уровней управления и ставит своей целью объяснить то, какие компетенции выбраны, выгоды, которые получают и организация, и отдельный сотрудник, а также параметры требуемого поведения. Если организация принимает решение о том, что такой проект не нужен, то есть риск того, что разные подразделения будут неосознанно формировать свои собственные компетенции, которые с большой долей вероятности могут конфликтовать с имеющимися стратегическими целями и целями акционеров. В этом случае можно говорить о формировании высоких транзакционных издержках в компании¹.

Четвертым становится проект по внедрению ежегодной оценки персонала. Для оценки степени выраженности компетенций необходимо реализовать четвертый проект, в рамках которой в организации внедряется оценка персонала. Основная задача данного этапа состоит в том, чтобы определить степень выраженности компетенций у каждого оцениваемого сотрудника и сопоставить с имеющимся профилем должности. Для оценки выраженности компетенций большое количество компаний применяют оценку по методу 360°, которая позволяет определить то, как оценивают сотрудника коллеги, подчиненные, руководство и клиенты. Основными задачами, которые решает данный вид оценки являются:

- определение тех, кто составит кадровый резерв компании;
- выявить сотрудников, которым требуется развитие каких-либо компетенций;
- составить план для замены тех, кто может покинуть компанию в межочечный период.

¹ Коуз Р. Фирма, рынок и право // М.: Дело ЛТД, 1993. с 16.

В случае, если компания не реализует подобный проект есть риск постепенного увеличения затрат при поиске кандидатов на критические позиции, так как кандидаты, приходящие с рынка труда в подавляющем большинстве случаев, увеличивают нагрузку на условно-постоянные затраты¹. С другой стороны, те сотрудники, которые уже работают в организации, не получая продвижения, уходят или существенно снижают уровень своей лояльности и вовлеченности.

Заключительным проектом в программе внедрения компетентностного подхода должен стать этап формирования карьерных карт и индивидуальных планов развития. Суть данного проекта можно выразить, фразой, предложенной Д. Ульрихом – «нужные люди в нужном месте в нужное время»². С этой целью в каждой функциональной группе («Семье» должностей) определяется 10% тех, кто получил максимальные баллы из всех, кто проходил оценку 360°, а также продемонстрировал достижение ключевых показателей эффективности на уровне, выше среднего. Для этой категории разрабатываются планы индивидуального развития и карьерные карты с указанием должностей, которые рекомендуется занимать в процессе профессионального роста.

Основная задача, которая решается на этом этапе – сформировать высокоэффективную группу сотрудников лояльных по отношению к компании и имеющих высокий потенциал. Этот этап позволяет менеджменту компании снижать транзакционные издержки и повышать вероятность достижения стратегических целей.

Программа проектов, рассмотренная выше и состоящая из пяти проектов, дает возможность в короткие сроки внедрить компетентностный подход и за счет кумулятивного эффекта повысить эффективность компании, на неограниченно долгое время. В качестве основного риска для реализации данной программы можно говорить об отсутствии поддержки руководства тех изменений, которые неизбежно будут проходить в компании. Негативный эффект также может быть

¹ Pиссчурч G. M. HPI essentials // Alexandria: ASTD press, 2002. 194 p. 171.

² Ulrich D. The Leadership Code: Five Rules to Lead by // Harvard: Harvard Business Press, 2008. p. 118.

вызван недостаточно проработанной коммуникационной компанией и, как следствие, отсутствием доверия со стороны работников к отдельным элементам компетентностного подхода, которые внедряется в организации.

Вывод по первой главе

Подходы, предложенные в первой части исследования позволяют проследить процесс каскадирования стратегических целей компании до уровня отдельных исполнителей, а также разработать индикаторы, которые связывают экономические результаты с уровнем развития человеческих ресурсов.

Безусловно, это не отменяет действие финансовых, клиентских или производственных показателей, но дополняет их. С учетом необходимости балансировки системы управления компанией компетентностный подход дает возможность определить в каких функциональных подразделениях можно повысить эффективность и за счет каких инструментов. Менеджмент получает возможность сформировать гармоничный набор индикаторов, отражающий интересы акционеров и учитывающий имеющиеся компетенции работников.

Концепции, которые были рассмотрены в данном разделе подтверждают ту важную роль, которую играет система управления человеческими ресурсами в любой организации. Персонал организации обладает неограниченным потенциалом роста производительности труда и способен оказывать серьезное влияние на изменение параметров эффективности.

Внедрение компетентностного подхода подразумевает реализацию пяти основных проектов обеспечив необратимость изменений и акцентируя внимание на повышении эффективности компании¹. Каждый из проектов может быть реализован как отдельный этап независимо от других, но для получения синергетического эффекта необходимо использовать ресурс, которым обладает вся программа трансформации.

¹ Пучка С.В. Компетентностный подход, как фактор повышения эффективности управления организацией // Микроэкономика. 2016. № 2. С. 6 - 11.

Необходимо также отметить, что экономическая ситуация в мире становится все более неопределенной и вынуждает менеджмент «включать» все ресурсы на максимум. Учитывая то, что доступ к технологиям имеет одинаковую стоимость для всех предпринимателей и компаний, то приоритетным становится способность организации привлечь, удержать, развить, вовлечь и объединить сотрудников с высоким потенциалом. Научная литература по данной тематике формирует перечень рекомендаций по использованию человеческого потенциала и, как следствие, передовые научные школы должны ставить перед собой цель разработать прикладные методы управления эффективностью компании.

ГЛАВА 2 МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ ВЛИЯНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Компетентностный подход как инструмент управления эффективностью организации

Исследование вопросов управления эффективностью организации за счёт применения компетентностного подхода и разработки управленческих компетенций в России и за рубежом проходило по-разному и, как следствие, имеет разные результаты и разный масштаб применения. Так, согласно исследованию А.Я. Кибанова, Е.А. Митрофановой, В.Г. Коновалова и О.Л. Чулановой¹, одними из первых, кто разрабатывал подходы к использованию компетентностного подхода и формированию требований к профессиональным компетенциям, стали советские учёные А.К. Гастев (1924) и П.М. Керженцев (1927). Смысл теории трудовых установок сводился к формированию у рабочего потребности в развитии своих навыков и умений. Учёные разрабатывали модель, в центре внимания которой был человек, и именно от него зависели результат и производительность труда. Исследования в этой области проводились по всему миру, но наиболее известными являются так называемые Хоторнские исследования (Hawthorne studies)². На основе идей, изложенных Ф. Тейлором³, группа учёных из Гарварда и менеджмент Западной электрической компании исследовали вопрос о повышении производительности труда человека как экономического субъекта. Исследования продемонстрировали, что необходимо менять действующую теоретическую основу научного менеджмента, согласно которой наёмный работник должен быть исключён из процесса принятия

¹ Кибанов А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // М.: ИНФРА, 2014. с. 5.

² Roethlisberger F. J. Management and Morale // Cambridge: Harvard University press, 1962. p. 103.

³ Taylor F. W. The principles of scientific management // Readaclassic.com, 2010. p. 20.

решений — необходимо лишь обеспечить его определённым набором заданий. В процессе изучения труда рабочих было доказано, что работник должен быть высокомотивирован, что обеспечивает высокую производительность труда. На основе Хоторнских исследований¹ и мотивационной теории А. Маслоу², Д. Мак Грегор разработал принципы управления (теория X и Y)³.

Теоретические исследования в области мотивации заложили основу для развития компетентностного подхода по всему миру, а также позволили менеджменту организации управлять показателями производительности труда на ежедневной основе. При этом различия в государственном устройстве сформировали разницу в реализации компетентностного подхода. Так, в Советском Союзе был принят общий для всех трудящихся «Моральный кодекс строителя коммунизма»⁴. Часть тезисов, изложенных в этом документе, прямо направлена на поощрение производительного труда и нетерпимость к недостаткам в работе.

Аналогичные подходы в западной экономике реализованы уже не на уровне государства, а в отдельных корпорациях, таких как, например, «GE» [20, с. 49], «IBM» [120, с. 297], «P&G» [71, с. 136] и т. п. Подобные нормы содержатся как в этическом кодексе, так и в специализированных документах — в известной по всему миру компании «Дженерал Электрик» принят кодекс «Дух и буква» [20]. Компания «Тойота» сформировала для работников схожие принципы, позволяющие точно идентифицировать необходимые стандарты работы и культуры труда [21].

Подобного рода пример можно найти в книге Л. Герстнера, в которой описывается программа трансформации «IBM». Автор рассказывает о том, что после антикризисной программы, которая была реализована в компании, перед

¹ Harvard Business School. – Текст: электронный. – URL: <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/intro.html#i>. (дата обращения: 27.04.2016).

² Maslow A. H. A Theory of human motivation // Aberdeen: Watchmaker publishing, 2013. p. 24.

³ McGregor D. The human side of enterprise // The McGraw-Hill Companies, 2006. p. 83.

⁴ Моральный кодекс строителя коммунизма. – Текст: электронный. – URL: <http://ir.spb.ru/krasnoe-dvizhenie/entsiklopediya-kommunizma/moral-nyi-kodeks-stroitelya-kommunizma.html>. (дата обращения: 25.04.2012).

менеджментом стояла задача сформировать принципы для оценки эффективных работников. При этом в «IBM» существовали три общие «установки», необходимые для всех сотрудников компании: «Побеждать, выполнять и работать в команде»¹, а успешность оценивалась по способности демонстрировать указанные характеристики. Как видно из приведённых примеров, в подобных системообразующих документах закладывается отношение компании (страны) к методам работы и к тому, как происходит решение проблем и т. п. В настоящее время большое количество российских компаний разработали внутренние документы и корпоративные стандарты, которые формируют внутреннюю культуру деятельности и закладывают основу для набора компетенций и компетентностного подхода. Данные стандарты вначале носили название ценностей, а теперь их все чаще называют убеждениями, они являются приоритетными для работников и в целом для организации. Представляется целесообразным сформулировать основные преимущества использования компетентностного подхода. Это возможность:

- соединить задачи, которые решает в рамках своей деятельности организация, индивидуальные цели сотрудника и формальные требования должностной инструкции;
- связать общие цели компании с показателями эффективности деятельности работника, подразделения, функции;
- сформировать требования к программе развития сотрудника с целью повышения эффективности затрат на обучение;
- определить ключевые компетенции, влияющие на достижение стратегических целей.

Необходимость рассматривать организацию и сотрудников в ней не только как «человека экономического», но и как субъекта деятельности, наглядно продемонстрирована в статье Р. Г. Коуза о трансакционных издержках «Природа фирмы»².

¹ Герстнер Л. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? // М.: Альпина Паблишер, 2015. с. 202.

² Коуз Р. Фирма, рынок и право // М.: Дело ЛТД, 1993. с. 16.

В своей работе Р. Г. Коуз говорит, что эффективность предоставляемых товаров и услуг будет максимальной, если учитывать транзакционные издержки и уметь ими управлять. По мнению Р. Г. Коуза, основная причина того, что экономисты неправильно оценивают экономическую ситуацию, связана с тем, что они не учитывают того, где размещаются ресурсы. Таким фактором, с точки зрения Р. Г. Коуза, являются транзакционные издержки. В качестве примера исследователь рассматривает ситуацию с заключением контракта, так как при отсутствии транзакционных издержек производитель укажет в договоре все необходимые факторы для максимизации эффективности производства. Если же в контракте отражать все возможные транзакционные издержки, то указание всех возможных издержек будет нивелировать прибыль по сделке. Учёный делает вывод, что при наличии транзакционных издержек закон, регулирующий сделку, определяет то, как будут расходоваться все виды ресурсов.

Интерпретация теории Р. Г. Коуза в части использования компетентностного подхода позволяет экстраполировать отдельные положения теории транзакционных издержек на процесс повышения производительности труда. Так, например, кодекс корпоративной этики является своего рода конституцией организации, так как в нем закреплены основные ценности, важные как для собственника, так и для тех, кто, по мнению акционеров или учредителей, является идеальным работником (ценности работника не имеют транзакционных издержек с ценностями работодателя). Существенным недостатком кодекса и подобных ему документов является отсутствие системы оценки на соответствие требованиям. Набор компетенций как элемент компетентностного подхода, в свою очередь, позволяет оценивать степень соответствия работников тем ценностям, которые важны для собственника. Оценка реализует механизм, описанный П. К. Анохиным¹. Этот механизм даёт возможность корректировать или даже увольнять тех сотрудников, чьё поведение и ценности противоречат ценностям компании и создают

¹ Анохин П. К. Кибернетика функциональных систем // М.: Медицина, 1998. с. 25.

транзакционные издержки, а продвигать тех, чьи ценности и производительность труда позволяют получить превосходный результат. Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что компетентностный подход в общем виде даёт возможность повысить эффективность работников за счёт снижения транзакционных издержек при достижении стратегических целей, скорректировать поведение работников, направив их усилия на рост производительности труда за счёт снижения издержек и роста продаж.

При рассмотрении вопроса о том, как компетентностный подход влияет на эффективность, следует отметить, что до последнего времени существовало два отдельных направления, по которым осуществлялись все исследования. Одна группа учёных и практиков исследовала методы повышения эффективности работы компаний. Вторая группа, опираясь на имеющиеся педагогические достижения, разрабатывала подходы к развитию компетенций и описывала методы управления персоналом на основе компетентностного подхода. Как следствие, первая группа формировала свои подходы, рассматривая процессы через призму экономических взаимодействий, а вторая брала за основу психологические и социологические процессы, делая акцент на профессиональном развитии работников и не исследуя вопросы, связанные с определением экономических эффектов, которые могут быть получены при реализации компетентностного подхода.

Таким образом, наступил момент, когда оба направления, пройдя эволюционный путь от определения базовых понятий до составления стройных теорий, могут получить синергетический эффект на базе кросс-функционального исследования. Подобным исследованием должна стать работа по определению того, какой экономический эффект может быть достигнут при переходе к управлению персоналом на основе компетентностного подхода.

Рассмотрим этот вопрос более подробно. Для анализа можно взять любую организацию, которая использует наёмный труд. Существует несколько критических моментов, которые влияют на эффективность работников и организации в целом. Критической точкой компетентностного подхода является

проблема найма персонала необходимой квалификации, обладающего требуемыми навыками и способного демонстрировать определённые компетенции.

В случае если организация применяет для отбора собственный (уникальный) набор компетенций, результат ошибки (брака) в процессе найма может быть снижен¹. Логичным будет предположить, что по итогам испытания при приёме на работу необходимо помимо анализа профессиональных навыков также использовать набор компетенций для оценки работника. Затем набор компетенций используется в процессе ежегодной оценки для дифференциации работников по степени эффективности, а также в случае отбора работников из числа кадрового резерва на вакантную позицию внутри организации. Очередной этап для использования набора компетенций наступает, когда организация проводит трансформационные проекты, связанные со сменой модели управления и/или изменением структуры производства. Вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что набор компетенций используется в организациях с целью создания высокопроизводительной внутренней среды и получения дополнительной прибыли.

При рассмотрении экономического аспекта применения компетентностного подхода можно проанализировать критически важные этапы работы с персоналом и проследить, какой экономический эффект можно получить при использовании компетентностного подхода. Исследование данного вопроса необходимо осуществлять в двух направлениях, а именно: через снижение затрат и/или получение прибыли. Один из ключевых этапов работы с персоналом — этап найма работника² — в случае использования компетентностного подхода даёт снижение затрат на всех этапах подбора. В исследовании J. J. Phillips и L. Edwards³, которое посвящено экономическому анализу способов удержания ключевых работников организации, приводятся

¹ Кибанов А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // М.: ИНФРА, 2014. с. 54.

² Fyock C. Hiring the best // Edinbrough: Parson education limited, 2008. p. 161.

³ Phillips J. J. Managing talent retention. An ROI Approach // San Francisco: Pfeiffer, 2009. p. 81.

данные в таблице 1 о том, какие затраты несут организации в процессе подбора персонала на различные позиции.

Таблица 1 – Затраты на приём работников

В процентах

Профессия / Категория	Стоимость замены как процент от годовой заработной платы
Без опыта работы / почасовая оплата / разнорабочий	30–50
Сервис / производственный рабочий начального уровня	40–70
Производственный рабочий / механик / машинист	75–100
Клерк / административные позиции	50–80
Профессиональный уровень / торговый представитель / бухгалтер	75–125
Технический эксперт	100–150
Инженер	200–300
Специалист по информационным технологиям / дизайнер	200–400
Мастер / линейный руководитель	100–150
Менеджер среднего звена / начальник цеха	125–200
Примечание - Процент определялся как сумма всех затрат, связанных с заменой работника, обучением и развитием с доведением до требуемого уровня продуктивности в соответствии с должностной инструкцией.	

Источник: по Дж. Филлипсу, Л. Эдвардсу [132, с. 84]

Расходы на подбор могут быть снижены, если ошибка при найме сводится к минимуму за счёт применения компетентностного подхода. Так, например, снижение текучести с 20% до нормального уровня в 10% позволит сократить расходы, связанные с наймом, в 2 раза, не считая экономического эффекта от дополнительной прибыли, полученной работниками, которые не покинули компанию.

Приведём пример. При численности некой условной компании в 1000 штатных единиц, текучести в 20% и средней заработной плате — 100 тыс.

руб. в месяц, подобного рода организация в год без учёта затрат на найм и отбор затрачивает 20 млн рублей. Если верным будет предположение, что как минимум две недели осуществляется поиск и в среднем один месяц новый работник будет выходить на приемлемый уровень производительности, то в рассматриваемом нами случае план мероприятий на основе компетентностного подхода, целью которого будет снижение текучести в 2 раза (с 20% до 10%), позволит получить 10 млн рублей в течение года после реализации такой программы.

Обучение персонала имеет также высокую экономическую эффективность при применении компетентностного подхода¹. Следует отметить, что помимо стандартного понимания процесса ежегодного обучения персонала, схожие технологии и инструменты применяются в процессе адаптации персонала. Для подтверждения приведённых тезисов необходимо обратиться к двум системообразующим исследованиям в области тренингового и посттренингового обучения, которые используются во всем мире для оценки эффективности и экономического эффекта обучения. Такими методами являются четырёхуровневая модель эффективности обучения Д. Киркпатрика² и оценка экономической эффективности обучения методом ROI (возврат инвестиций) Д. Филлипса³. Кратко изложить суть четырёхуровневой модели Д. Киркпатрика можно следующим образом. На первом этапе исследователь определил, что для большого количества случаев обучения работников оценка проводится для того, чтобы понять, как повысить эффективность тренинга, т. е. определить способы, которыми можно добиться улучшений.

Для решения этой задачи предлагается использовать четырёхуровневую систему оценки обучающего воздействия:

– Реакция — оценка участниками тренингового воздействия как части компетентностного подхода — позволяет продлить действие тренинга за счёт

¹ Майклз Э. Война за таланты. 3-е изд. // М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. с. 139.

² Kirkpatrick D. L. Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs // San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2007. p. 123.

³ Phillips J. J. Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods (Improving Human Performance) // Houston: Butterworth-Heinemann, 1997. p. 276.

обмена мнениями и обсуждения полученных технологий, а также, как показано на рисунке 8, при наличии позитивного восприятия материала формируется правильная установка для освоения новой компетенции или развития имеющихся.

– Обучение — процесс формирования новых навыков, изменения тех компетенций, которыми участники обладали ранее.

– Поведение — один из самых важных для компетентностного подхода этапов, на котором происходит изменение технологии работы, поведения, когда сформировалась новая компетенция и/или трансформировалась имеющаяся. Для повышения эффективности учёный предлагает обеспечить выполнение нескольких условий:

– наличие у участников программы потребности в изменениях;

– участники владеют навыками и технологиями применения новых компетенций;

– разработана и внедрена программа поддержки изменений, в том числе программа мотивации для тех, кто участвовал в программе;

– руководители вовлечены в процесс изменения компетенций и тем самым создают благоприятные условия для изменений.

Результаты — это эффект, полученный по итогам обучения в процессе применения новых компетенций и выраженный в счётных показателях. В своём исследовании Д. Киркпатрик рассматривает сложность и трудоёмкость того, как можно измерить эффект, полученный от проведённого обучения, в связи с тем, что на конечные экономические показатели влияет большое количество переменных. Для точной оценки проведённого обучения, по мнению исследователя, требуется осуществить целый ряд действий: определить контрольную группу, провести оценку двух групп в начале и в конце обучения, какое-то количество тестов провести в процессе реализации программы и затем сравнить результаты двух групп по итогам отчётного периода.



Источник: составлено по Д. Киркпатрику [106, с. 123].
Рисунок 8 - Модель эффективного обучения

Работу Д. Киркпатрика и его сына продолжил Д. Филлипс, формула (4)¹, который сосредоточился на анализе эффективности, построенном на основе ROI (Return On Investment — коэффициент возврата инвестиций):

$$ROI(\%) = \frac{\text{NetProgramBenefits}}{\text{Program Costs}} \times 100 \quad (4)$$

где $ROI(\%)$ — коэффициент возврата инвестиций;

Net Program Benefits — разница между доходами, полученными от реализации программы развития компетенций и расходами на программу развития компетенций;

Program Costs — расходы на программу развития компетенций.

Из приведённой формулы (4) видно, что Д. Филлипс ставил перед собой вопрос о том, какова эффективность обучения, сравнивая затраты на обучение с конечным результатом работы. Данная модель рассмотрения обучения как

¹ Phillips J. J. How to Measure Training Results : A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators // McGraw-Hill Companies, 2000. p. 217.

одного из инструментов компетентностного подхода, по мнению Д. Филлипса, должна вызывать поддержку среди акционеров и топ-менеджмента.

В соответствии с многочисленными измерениями, которые провёл исследователь, программы развития компетенций повышают производительность труда от 4 до 70%. Большой заслугой Д. Филлипса стало применение методов статистического анализа для выявления взаимосвязей между обучением и результативностью, посттренинговым воздействием и обучением, а также сравнение групп испытуемых, одна из которых проходила программу по развитию компетенций, а вторая — выступала в качестве контрольной при проверке результатов.

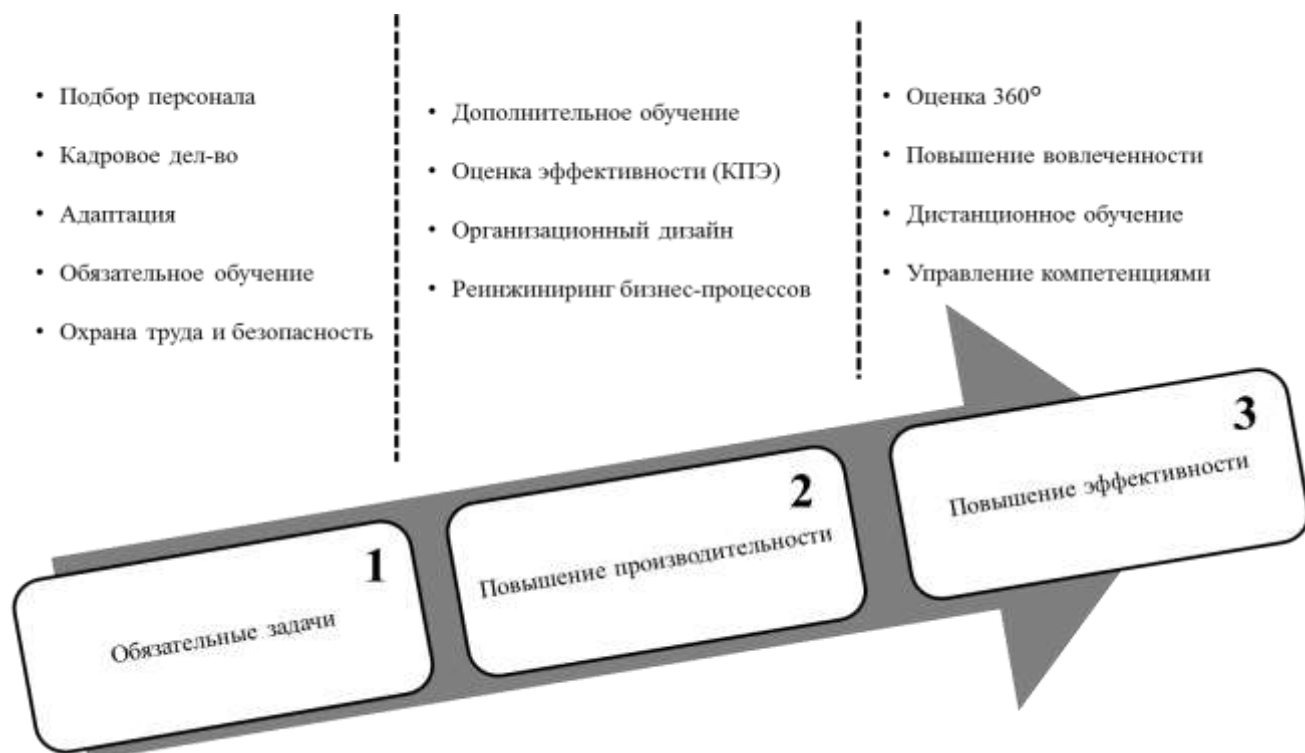
Идеи Дональда Киркпатрика, его сына Джеймса Киркпатрика и Джеймса Филлипса позволили другим учёным сформировать новые подходы к оценке эффективности использования компетентностного подхода. Особо следует выделить системный подход Поля Кирнса, который, оценивая компетентностный подход в качестве основного элемента в формировании стратегии организации, дополнил и расширил представленную модель¹. По мнению П. Кирнса, следует рассматривать трехуровневую модель управления производительностью труда персонала, представленную на рисунке 9.

Первый уровень включает в себя вопросы подбора персонала, формирования системы оплаты труда, обучения риск-менеджменту, соблюдения базовых требований законодательства, вопросы обязательного обучения — периодическую сертификацию и тестирование персонала с целью получения разрешения на выполнение работ, а также вопросы соблюдения правил и норм охраны труда всеми без исключения работниками.

Только после того, как реализован первый этап, можно переходить ко второму этапу — технологиям, которые создают ценность (повышают экономическую эффективность). Такими элементами являются тренинги развития корпоративных компетенций с использованием системы оценки

¹ Kearns P. Professional HR Evidence-based people management and development // L.: Routledge, 2013. p. 135.

тренингов¹, работа по повышению эффективности выполняемых работ, проекты по повышению операционной эффективности, нормирование численности, организационный дизайн и обучение регулярному менеджменту.



Источник: составлено автором (по П. Кирнсу)².

Рисунок 9 - Модель управления производительностью труда

На третьем этапе, который П. Кирнс определил, как желательный, т. е. необязательный, организации начинают реализовывать проекты по развитию лидеров внутри организации, внедрять оценку 360°, дистанционное обучение, компетентностный подход, управление вовлеченностью персонала и agile management³ (гибкое управление). Исходя из того, что все перечисленные этапы развития детерминированы жизненным циклом компании и стратегией её развития, П. Кирнс предложил использовать термин «ориентированный на

¹ Connor R. How did that happen? // New York : Pinguin Group, 2009. p. 172.

² Kearns P. Professional HR Evidence-based people management and development // L.: Routledge, 2013. p. 141.

³ Medinilla A. Agile Management Leadership in an agile environment. // L.: Springer Heidelberg, 2012. p. 38.

факты подход» (evidence-based management)¹, в некоторых источниках данный подход называется «прикладной теорией Кирнса».

Основной задачей своего подхода учёный считает возможность решить проблему, связанную со способностью менеджмента организации увидеть факты (прикладное значение), которые заложены в использовании человеческого капитала.

Опираясь на эволюцию стратегического развития организации, П. Кирнс предполагает, что все большее количество организаций будут переходить от второго этапа к третьему, что позволит со временем чётко выделить те факторы, которые повышают эффективность организации при реализации третьего этапа.

Сказанное позволяет сделать вывод о том, что компетентностный подход является одним из способов повышения эффективности организации за счёт объединения таких инструментов, как поиск, отбор, адаптация, оценка, обучение персонала, и позволяет организациям реализовать передовые методы управления персоналом: управление лояльностью и вовлеченностью², метод гибкого управления³ и управление точками роста⁴.

2.2 Оценка необходимости использования компетентностного подхода в российских компаниях

Как уже отмечалось, до последнего времени существовала разница в технологиях повышения эффективности, которые применяются в российских и зарубежных холдингах. Обусловлено это тем, что в Советском Союзе долгое время задачи, которые решали в производственных холдингах, трестах и конгломератах, в части управления персоналом были связаны с партийно-

¹ Kearns P. Professional HR Evidence-based people management and development // L.: Routledge, 2013. p. 123.

² Kruse K. E. Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers) // Richboro: Richboro, 2012. p. 76.

³ Elkins D. E-learning fundamental // Alexandria: ASTD press, 2015. p. 77.

⁴ Gratton L. Hot Spots // L.: Prentice Hall, 2007. p. 137.

идеологической тематикой. Свой отпечаток также накладывала работа в условиях плановой экономики. Тем не менее такие понятия, как «менеджмент» и «менеджер», уже начинали применяться в отдельных организациях.

Термин «менеджер» в Советском Союзе официально был принят в 1985 году, а для исследователей и представителей бизнеса за рубежом это понятие существовало задолго до этого. Анализ эволюции системы управленческих компетенций в СССР следует разбить на два больших периода. Первый условно можно обозначить как социалистический период, когда в процессе развития руководителей основную роль играла идеологическая подготовка и опыт общественной работы¹. Вторым периодом можно назвать рыночным, условия для которого создала перестройка и процесс смены идеологической платформы. За рубежом процесс формирования управленческих компетенций развивался по-другому, основа была заложена исследованиями Г. Минцберга² и Р. Бояциса³, которые делали упор на исследование поведенческих характеристик, необходимых менеджеру (руководителю) в процессе работы и помогающих достичь максимальной эффективности. Основным разработчиком второго (рыночного) этапа в Советском Союзе стала система СААРС [46, с. 37] (Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов), предложенная В. К. Тарасовым в 80-х годах прошлого века, которая позволяла не только получить автоматизированную оценку руководителя, но и исследовать его эффективность на протяжении длительного времени.

В переходный период и кризис 90-х годов XX столетия на смену идеологическим форматам и системе научной организации труда (НОТ)⁴, которая не нашла в тот момент развития в условиях рыночной экономики, начали приходить понятия и инструменты, применяемые в западных компаниях,

¹ Годунов А. А. Методика оценки деловых и морально-политических качеств руководителей и специалистов социалистического производства // Л.: Изд-во ЛГУ, 1972. с. 38.

² Mintzberg H. The nature of managerial work // New York : Harper&Row, 1973. p. 84.

³ Boyatzis R. E. The competent manager // New York : John Wiley & Sons, inc., 1982. p. 191.

⁴ Таллиннская школа менеджеров. – Текст: электронный. – URL: <http://www.tarasov.ru/about/tsm>. (дата обращения: 14.07.2013).

открывавших свои представительства в Российской Федерации. Дополнительным отрицательным фактором стал отток специалистов и научных кадров за границу, а Таллиннская школа менеджеров в процессе распада Советского Союза оказалась расположена на территории нового суверенного государства — Эстонии. К настоящему времени происходит постепенное восстановление российской научной школы в сегменте компетентностного подхода, и утверждённые профессиональные стандарты являются отражением этой новой реальности. В этих условиях наличие в Российской Федерации компаний с иностранным капиталом, во главе которых стояли иностранные менеджеры, позволило в короткие сроки развиваться новому типу управленцев, готовых к решению стратегических задач¹. Ключевыми изменениями, которые произошли в части управления персоналом, стали: отказ от централизованного процесса нормирования численности; переход на систему оплаты по грейдам; внедрение системы ключевых показателей деятельности, набора компетенций; управление персоналом на основе компетентностного подхода. Каждый из этих этапов проверяется, и менеджмент организации постоянно соотносит цели², которые ставит перед ним акционер, и инструментарий, который позволяет добиться результатов с наименьшими затратами.

Сегодня современные организации часто испытывают сложности при выполнении задач по опережению конкурентов и увеличению акционерной стоимости³. Компании должны применять больше новых подходов для достижения высоких показателей по продажам при условии контроля затрат и численности персонала⁴.

Компания «СЕВ» (<http://www.executiveboard.com>) — один из лидеров по вопросам консультирования руководителей — в своём отчёте по итогам

¹ Тарасов В. К. Управленческая элита // М.: Добрая Книга, 2013. с. 81.

² Снетков В. М. Психология коммуникации в организациях // Санкт-Петербург : Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2000. с. 18.

³ Francis H. Reddington M. People and Organisational development // L.: The chartered institute of personal and development, 2012. p. 27.

⁴ Dubois D. Competency Based performance Improvement, Strategy for Organizational Change. Amherst: Mass // HRDPRESS, 1993. p. 357

исследования, проведенного в 2012 году, отмечает: более половины опрошенных руководителей считают, что для сохранения конкурентных преимуществ и текущего уровня рентабельности необходимо повышение производительности на 20 и более процентов. При этом более 80% сотрудников, участвовавших в обзоре, отметили, что напряжённость их труда выросла за последние годы, а более 55% указали, что не могут противостоять высоким нагрузкам.

Компания «SHL»¹ (<http://www.shl.ru/>) в своём седьмом «Отчёте об исследовании результатов бизнеса» приводит сведения, что среди их клиентов, а это более 15 000 организаций по всему миру, менее 25% сотрудников службы управления персоналом понимают, каким потенциалом обладают их сотрудники. При этом объединённые данные 295 исследований продемонстрировали корреляцию используемой системы оценки персонала на основе набора компетенций с достижением высоких результатов в увеличении прибыли за счёт повышения качества предоставляемых сервисов и снижения издержек. На основе объединённого исследования компании «СЕВ» и «SHL» пришли к целому ряду заключений. Тренд повышения производительности труда работников организации в большей степени присущ компаниям, которые постоянно сконцентрированы на повышении прибыли и устойчивом доходе акционеров. По данным опроса, более половины руководителей убеждены, что доходность их компаний вырастет, при этом почти 70% менеджеров отмечают, что сохранится логика снижения затрат, и лишь треть опрошенных рассматривают планы по увеличению численности. В целом это говорит о том, что сохранится тенденция повышения нагрузки на тех сотрудников, которые уже работают в организации и, как было отмечено ранее, находятся в условиях воздействия различных стрессовых факторов. Более половины опрошенных сотрудников (56%) из более чем 23 000 тысяч человек отметили, что

¹ Отчет об управленческих подходах и технологических решениях. – Текст: электронный. – URL:<http://www.shl.ru/issledovanie-shl/otchet1>. (дата обращения: 23.11.2016).

увеличилось количество часов, которое они проводят на работе, то есть, по мнению исследователей, персонал организаций работает больше и больше¹.

В противовес тому, что показало исследование в отношении работников, участвовавшие в опросе руководители высказали мнение, что лишь треть работников демонстрируют максимум возможностей. Только один из восьми руководителей считает, что его работники работают с максимальной эффективностью, семь из них уверены, что работники обладают потенциалом для повышения производительности труда. В указанном опросе участвовали 1630 руководителей, что дало возможность сформировать перечень ключевых тенденций, которые будут определять повестку дня в конкурентной борьбе компаний и которые условно можно разделить на следующие категории:

- готовность к частым изменениям организационной среды;
- повышение кросс-функционального взаимодействия между подразделениями компании;
- рост доли умственного труда в связи с автоматизацией бизнес-процессов и внедрение инструментов бережливого производства, системы шесть сигм, системы TQM (система управления качеством) и др.

Эти тренды в корне меняют структуру подходов к управлению компаниями и перечень актуальных задач, которые необходимо решить в рамках повышения эффективности и обеспечения устойчивого роста дохода акционеров. Очевидно, что указанные тенденции усложнят задачу по повышению производительности труда и даже могут стать одним из ключевых факторов снижения эффективности по причине высокоизменчивой организационной среды.

Одновременно с этим, по мнению Т. У. Молоуна², обозначенный выше перечень факторов сформирует компетентного работника, который способен будет решать задачи, стоящие перед организацией, что сделает гарантированным

¹ СЕВ, CLC. Квартальный отчет о глобальном мониторинге трудовых ресурсов (III квартал 2012 года). – Текст: электронный. – URL: <https://www.shl.ru/issledovanie-shl/1084-otchet-o-globalnyx-tendencziyax-v-oczenke-global-assessment-trends-report>. (дата обращения: 30.06.2014).

² Молоун Т. У. Труд в новом столетии // М.: Олимп бизнес, 2006. с. 177.

повышение капитализации компании и снижение рисков потери конкурентных преимуществ. Представляется целесообразным сформулировать набор компетенций, которые должны демонстрировать сотрудники организации¹. Те работники, чьи оценки по выраженности этих качеств будут самыми высокими, станут лидерами по показателям эффективности:

— адаптация к изменениям — сотрудники, демонстрирующие эту компетенцию, проактивны и изменения их не демотивируют — напротив, они способны брать ответственность на себя и готовы продвигать приоритетные проекты компании²;

— навыки командной работы — сотрудники эффективно сотрудничают с коллегами, умеют работать с коллегами в разных подразделениях, эффективно используя трансверсальные (горизонтальные) связи, применяют свои профессиональные навыки и умения для продвижения новых идей и проектов;

— способность анализировать ситуацию — сотрудники используют аналитические способности для формирования приоритетов своей деятельности, исследуют задачи и принимают решения на основе методов анализа и синтеза. Принимая решения, они опираются на знание ситуации в организации и на рынке, на котором действует компания.

Все вышесказанное формирует потребность в прикладных методах повышения эффективности персонала, основанных на компетентностном подходе и позволяющих оценить экономическую эффективность затрат на реализацию таких программ трансформации. Анализ литературы, результатов исследований реального сектора экономики и опыт общения с руководителями крупнейших российских компаний позволяет сделать вывод о востребованности методов экономического анализа затрат на персонал в современной рыночной ситуации³.

¹ Connors R. Change the culture, change the game // New York : Pinguin Group, 2011. p. 155.

² Жданов А. Ю. Управление процессами трансформации и реструктуризации интегрированных корпоративных структур // М.: Финансовая академия при Правительстве РФ, 2009. с. 49.

³ Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом // М.: Зерцало, 1999. с. 314.

Исследование, проведённое консалтинговой компанией «McKinsey&Company» совместно с «McKinsey Global Institute»¹ и посвящённое вопросам роста производительности труда в Российской Федерации, говорит о том, что на ближайшее время российским компаниям необходимо сконцентрироваться на небольшом количестве задач. Так, например, в сфере энергетики такими точками роста должны стать:

- комплексная система эффективности;
- обновление имеющихся генерирующих должностей;
- развитие компетенций в области инжиниринга и управления проектами;
- развитие компетенций в совершенствовании операций и процессов производства электроэнергии и тепла;
- снижение потерь.

В рамках реализации первого пункта консультанты предлагают осуществлять проекты по изменению организационной структуры, формировать и развивать современные профессиональные компетенции, внедрять новый тип – «эффективный руководитель» с навыками регулярного менеджмента. По мнению экспертов, проводивших анализ, необходимо исключить дублирование, бюрократию, хаотичное распределение ответственности, а также внедрить систему ключевых показателей деятельности, позволяющую превентивно устранять будущие проблемы в достижении стратегических целей. Как видно из приведённого списка, практически все пункты так или иначе касаются развития компетенций персонала и, как следствие — внедрения компетентного подхода. В других отраслях экономики «McKinsey&Co» предлагают также реализовать проекты, связанные с изменением существующих или внедрением новых компетенций:

1. Сталелитейная промышленность:

¹ Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста. – Текст: электронный. – URL: http://gtmarket.ru/files/news/1986/MGI_Effective_Russia_Productivity_Growth_as_the_Foundation_2009.pdf. (дата обращения: 08.02.2015).

- создание системы профессиональной подготовки рабочих специальностей;

- внедрение программы по повышению операционной эффективности.

2. Жилищное строительство:

- изменение системы управления строительством за счёт привлечения иностранных компаний и руководителей;

- внедрение новых стандартов подготовки рабочих строительных специальностей.

3. Розничная торговля:

- развитие компетенций, связанных с качеством планирования;

- централизация административных функций.

4. Банковский розничный сектор:

- централизация административных функций;

- развитие компетенций, связанных с автоматизацией максимального количества операций, и т.п.

По мнению проводивших данное исследование аналитиков, меры, направленные на повышение производительности труда, смогут обеспечить рост этого показателя на величину от 30% до 80% в зависимости от сегмента экономики. В целом, по их мнению, российская экономика может преодолеть кратное отставание от наиболее развитых экономик мира и увеличить производительность труда.

Обобщая информацию, представленную в работе «McKinsey&Company» и «СЕВ»/ «SHL», можно говорить о сформировавшейся в бизнес-сообществе потребности в разработке механизма оценки экономического эффекта от внедрения компетентностного подхода, в выработке методов определения степени готовности организации к переходу на управление по компетенциям и в разработке методик выявления того, какие проекты необходимо реализовать в процессе трансформации организации.

2.3 Анализ методов оценки влияния компетентностного подхода на эффективность организации

Развитие экономики и самих организаций ставит задачи по формированию новых методов менеджмента и инструментов организационных изменений¹. Большинство авторов, проводящих исследования в этой сфере, связывают необходимость трансформации корпоративной культуры и ценностей организации с решением конкурентных задач². Методы решения, которые применяют компании в таких ситуациях, достаточно похожи и могут быть определены как «расширение корпоративных компетенций» организации³.

Развитие новой дисциплины под названием «Управление знаниями»⁴ показывает, что корпоративные компетенции специфичны для каждой организации. Эффективное управление набором компетенций становится основой для формирования конкурентных преимуществ, при этом наибольших успехов добиваются компании, которые успешно совмещают корпоративные компетенции и индивидуальные компетенции работников [122, с. 32].

Одной из первых работ в области оценки влияния компетентностного подхода на производительность труда в 50-х годах прошлого века стало исследование Р. Г. Николса и Л. А. Стивенса, в котором рассматривалось влияние компетенций руководителей компаний на общую эффективность организации. В частности, изучалось влияние того, как помогает менеджерам умение слушать и возможность развивать этот навык в рамках специализированного тренинга.

В качестве позитивных эффектов для компании, которые могут быть получены в процессе развития этой компетенции, учёные выделили следующее: снижение ошибок подчинённых в процессе работы, снижение уровня бюрократии и бумажной работы, умение выслушать клиента повышает продажи

¹ Ulrich D. Human resources champions // Harvard: Harvard business school press, 1997. p. 24.

² Frappaolo C. Knowledge management // Chichester: Capstone publishing Ltd., 2006. p. 26.

³ Elkeles T. The Chief learning office // New York : Butterworth-Heinemann, 2011. p. 96.

⁴ Nonaka I. Managing Industrial knowledge // L.: Sage publications, 2001. p. 126.

и повышает возможности организации в случае, когда требуется разрешить какую-либо проблему. В результате авторы статьи составили перечень развивающих действий, которые помогут руководству организаций развить компетенцию, но не привели доводов о том, на какую величину может увеличиться производительность труда компании.

В 60-е годы XX века представленную выше линию изучения того, как влияет компетентностный подход на производительность организации, развивает своей работе «Феномен бюрократии» М. Крозье¹. Автор описывает то, как современные компании организованы, как они управляются и, посредством изменения операций, реагируют «организационным» компромиссом на воздействие менеджмента и стейкхолдеров.

По мнению М. Крозье, человеческая свобода реализуется в социологии компании и является исходным ресурсом для решения задач компании. Исследователь ставит задачу перед теми, кто хочет повысить производительность труда, опираться на точные данные, которые помогут стать компаниям децентрализованными и ориентированными на достижение стратегических целей, при этом способность человека формировать определённую культуру в процессе трудовой деятельности должна стать основой для повышения эффективности труда.

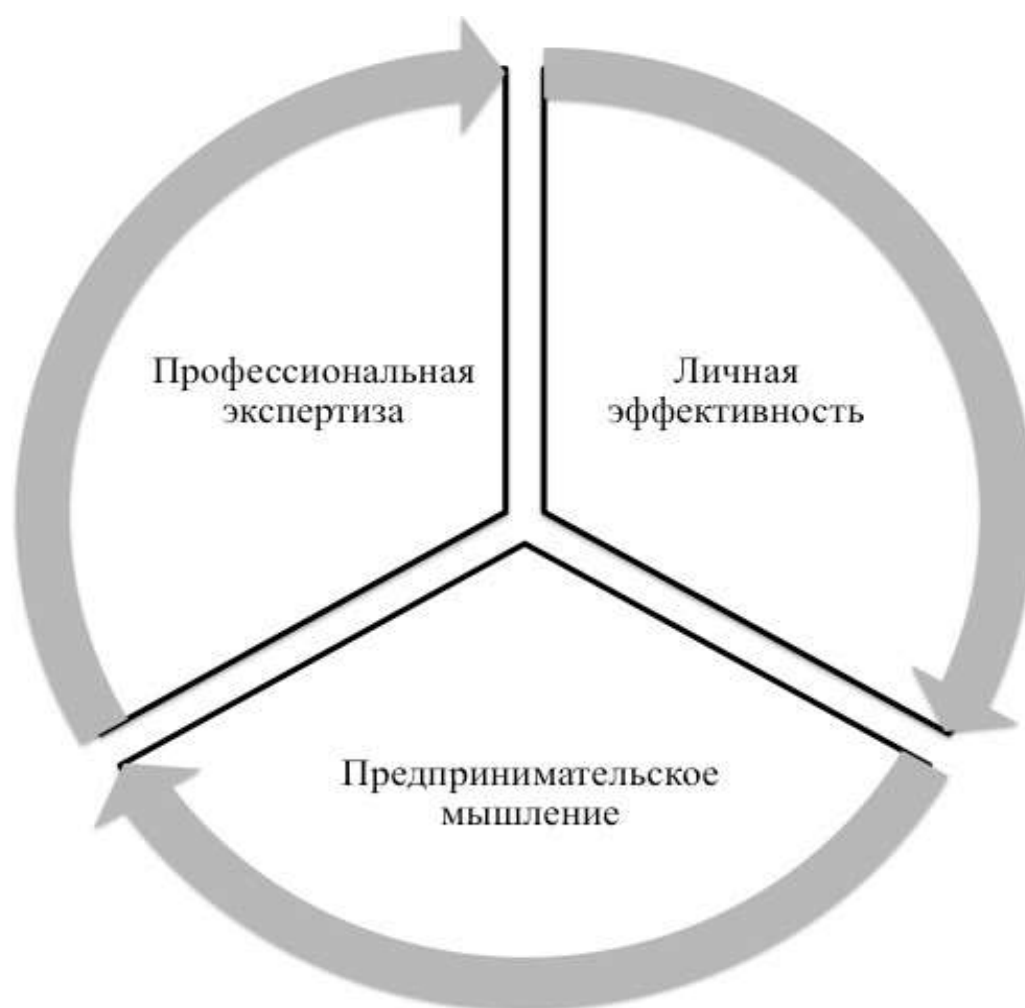
В 1974 году в журнале «Harvard Business Review» выходит статья профессора Гарвардской школы бизнеса Р. Л. Каца² «Навыки эффективного администратора», где предлагается основа для модели компетенций эффективного руководителя. Модель компетенций эффективного руководителя, представленная на рисунке 10, по мнению автора, содержит три основных компетенции:

- профессиональная экспертиза (Technical skill);
- личная эффективность (Human skill);
- предпринимательское мышление (Conceptual skill).

¹ Crozier Michel. The bureaucratic phenomenon. 3th ed // New Jersey: Transaction publisher, 2010. p. 135.

² Katz R. L. Skills of an Effective Administrator // Harvard business review. 1974. September-October. P. 5- 12.

Профессиональная экспертиза заключается в знании технологических процессов, специфики производства и легко идентифицируется за счёт наличия навыков аналитического мышления, знания процедур и методов решения производственных задач. Личная эффективность определяется как умение руководителя работать в качестве члена команды¹, сформированность у него навыков межличностного взаимодействия, наличие способности брать на себя ответственность — это то, что позднее П. Друкер определил как лидерство².



Источник: составлено автором (по Р. Л. Кацу) [103, с. 6-14].
Рисунок 10 - Модель компетенций руководителя

Предпринимательское мышление — умение видеть предприятие в целом, в структуре его взаимосвязей с поставщиками, клиентами и экономической

¹ Connors R. The OZ principles // New York : Pinguin publisher, 2004. p. 47.

² Друкер П. Практика менеджмента // М.: Иванов, Манн и Фебер, 2015. с. 125.

ситуации на рынке. По мнению Р. Л. Каца, основой успеха организации и предпосылкой высокой производительности является именно развитая компетенция концептуального (предпринимательского) мышления.

В конце своего исследования Р. Л. Кац делает вывод о том, что все три характеристики могут быть и должны быть развиты в процессе подготовки руководителей всех уровней организации.

В 1981 году издаётся ещё одна, важная для того времени статья У. Скиннера¹, в которой формируется запрос к службе управления человеческими ресурсами о необходимости взять на себя ответственность за повышение производительности труда. Во время написания статьи в США, по мнению автора, сложилась ситуация, при которой созданные службы персонала активно были вовлечены в процесс управления человеческими ресурсами, но производительность труда начала падать, а также усилилась борьба с мировыми конкурентами. В этих условиях У. Скиннер выделяет следующие факторы, которые послужили основой для пересмотра системы управления персоналом и, как следствие, производительностью труда:

- Достижение полного взаимопонимания и сотрудничества при большом количестве работников стало сложным, в результате менеджеры находятся в плену иллюзий.
- Менеджеры получают противоречивые сигналы при управлении большим числом людей, в связи с тем, что информация много раз интерпретируется в процессе её передачи.
- Важные задачи корпоративного управления персоналом, такие как место службы управления человеческими ресурсами в принятии стратегических решений, роль персонала как ключевого ресурса компании, остаются во многом нерешёнными.
- Часть решений, предлагаемых службой персонала, отвергается менеджментом, какими бы качественными они ни были, так как система

¹ Skinner W. Big hat, no cattle: managing human resources // Harvard business review. 1981. September-October. P. 5 - 16.

управления персоналом не воспринимается как важный элемент достижения стратегических целей.

На основании сделанных выводов У. Скиннер предлагает 5 способов, которые помогут повысить производительность труда:

- Менеджеры должны развивать свои компетенции в части коммуникации (уметь слушать, объяснять свои решения, делиться ожиданиями и т.п.). Это повысит вовлеченность сотрудников в достижение целей организации и позволит им сопоставлять цели своей должности и стратегические ориентиры.
- Необходимо внимательно пересмотреть политику и процедуры управления персоналом организации с целью выбрать и развивать в будущем те, которые приводят прямо или косвенно к повышению производительности труда.
- Планирование работы с персоналом должно быть с горизонтом более пяти лет, так как культура компании и компетенции работников быстро не меняются.
- Компания должна иметь согласованную стратегию на период более пяти лет, чтобы различные подразделения организации могли чётко сформулировать потребности в персонале.
- При помощи компетентностного подхода необходимо научиться отделять хороших сотрудников от превосходных, так как принимать на работу и развивать необходимо высокопотенциальных сотрудников.

По мнению У. Скиннера, люди категории «А» (сотрудники, демонстрирующие превосходный результат) могут привлечь людей категории «А», люди категории «В» (сотрудники, чьи результаты только соответствуют норме) не смогут привлечь людей категории «А». При этом функция планирования человеческих ресурсов может стать катализатором прорыва в решении задачи по повышению производительности труда¹.

Главный вывод, к которому приходит автор в своей статье, заключается в том, что во всей производственной матрице люди являются самой сложной переменной, которой необходимо управлять и делать относительно неё

¹ Skinner W. Big hat, no cattle: managing human resources // Harvard business review. 1981. September-October. P. 7 - 18.

прогнозы. При этом основной задачей службы по управлению персоналом организации становится обучение менеджеров определённым компетенциям для работы с большим числом разных людей.

В 1986 году У. Скиннер публикует вторую статью, являющуюся продолжением работы по оценке того, как служба персонала повышает производительность труда и какие именно инструменты позволяют оценить эффективность при применении компетентностного подхода. Исследователь считает, что основной проблемой, с которой столкнулись компании Америки в 70-х годах XX века, стало стремление повысить производительность труда за счёт снижения издержек. При этом анализ, проведённый после нескольких лет постоянного сокращения издержек, показал, что, несмотря на незначительное повышение производительности труда, конкурентоспособность компаний продолжила падать.

В процессе поиска решений в сложившейся ситуации наиболее передовые организации смогли определить самые перспективные варианты развития конкурентоспособности:

- отказ от ориентации на снижение издержек;
- принятие решений об инвестициях в повышение конкурентоспособности;
- изменение структуры ценностных ориентиров;
- смена модели компетенций с акцентом на предпринимательское мышление;
- обучение персонала с акцентом на достижение целей организации.¹

Как видно из представленного списка действий три последних тезиса находятся в зоне ответственности менеджеров, отвечающих за управление человеческими ресурсами. Дополнительно следует отметить, что представленный перечень действий был положен в основу деятельности современных американских компаний² – это позволило сформировать в короткие сроки конкурентные преимущества.

¹ Skinner W. The productivity paradox // Harvard business review. 1986. July-August. P. 56 - 64.

² Atwood C. G. Knowledge management basics // East Preoria: ASTD press, 2009. p. 88.

В дальнейшем исследования по оценке влияния компетентностного подхода на эффективность организации развивались в двух основных направлениях — оценка влияния отдельных элементов компетентностного подхода на работу компании и изучение вопросов, связанных с влиянием передовых практик по управлению человеческими ресурсами (в состав которых входит компетентностный подход) на экономические показатели.

Примером первого типа анализа того, как влияет развитие компетенций на эффективность организации, может служить работа Д. Бишопа¹ о вопросах оценки инвестиций в обучение на рабочем месте как одного из основных элементов развития компетенций при использовании компетентностного подхода. В своём исследовании 1991 года учёный проанализировал текущее развитие компаний, работающих в мире, и провёл статистический анализ инвестиций при использовании компетентностного подхода.

Сравнительный анализ трёх вариантов использования компетентностного подхода показал, что в немецких компаниях основной упор делается на развитие технических (инженерных) компетенций с отрывом от производства, в японских компаниях ставка делается на обучение на рабочем месте² (тренинг «Принятие решений»)³ за счёт наставничества, в то время как в американских компаниях главным принципом является сокращение затрат (формальное обучение) и, как следствие, отсутствие отдачи на вложенные инвестиции.

Учёный проанализировал программы развития компетенций и их влияние на производительность труда в 3142 различных по масштабу и видам деятельности организациях, работающих в Америке. Анализ данных позволил сделать следующие выводы:

– Инвестиции в развитие компетенций имеют высокий коэффициент возврата на вложенные средства, даже для рабочих мест с низкой квалификацией.

¹ Bishop J. H. Underinvestment in on-the job training? // CAHRS Working Paper. 1991. January. p. 2.

² Bianco-Mathis V. Organizational coaching // Alexandria: ASTD press, 2008. p. 12.

³ Vaughn R. H. Decision making training // Alexandria: ASTD press, 2010. p. 79.

- Формализованное развитие компетенций (тренинги, семинары, лекции и т.п.) составляет лишь небольшую часть в структуре повышения производительности труда.
- Производительность существенно повышается в течение первого года работы.
- Норма доходности в случае применения компетентностного подхода достаточно высокая и колеблется в пределах 13–17% по итогам двухлетнего периода¹.
- Большие корпорации более эффективно развивают компетенции своих работников, так как имеют возможность привлечь более квалифицированных тренеров, получая скидку от объёма и кастомизируя программы обучения под конкретные задачи производства.

В целом, по мнению Д. Бишопа, работодатели, использующие компетентностный подход, отмечают рост производительности труда, но в процессе расчёта конкретных значений возникают трудности в части устранения других факторов, которые могли внести свой вклад в рост производительности труда.

Разработка методов оценки влияния компетентностного подхода на эффективность организации была продолжена Р. Бамом и П. Спарроу², которые в 1992 году опубликовали исследование, посвящённое разработке и развитию компетенций. Исследователи предложили использовать ряд экономических факторов для создания новых компетенций в организации. Среди этих факторов — новые технологии, требования к качеству продукции; требования к организациям быть более гибкими, эффективно управлять ресурсами; а также глобализация бизнеса и автоматизация производства. Авторы предполагают, что основными факторами, которые привели к внедрению компетентностного подхода в организациях, стали:

¹ Bishop J. H. Underinvestment in on-the job training? // CAHRS Working Paper. 1991. January. p. 17.

² Boam R., Deigning and Achieving Competency: A Competency-Based Approach to Developing People and Organizations // Columbus: McGraw Hill Book Co Ltd, 1992. p. 83.

- Неудачи в программах изменений — индивидуальное поведение работников влияло на внедрение таких программ.
- Растущая связь между эффективностью бизнеса и навыками работников — устойчивая эффективность бизнеса может быть достигнута только путём улучшения системы управления персоналом.
- Приоритетно то, что люди делают, а не то, что они говорят.
- Компетентностный подход влияет на производительность труда.

На основании полученных результатов учёные пришли к выводу, что компетентностный подход является «сердцем (центром) всех остальных подходов». Продолжением этого направления в исследовании компетенций стали работы А. J. Godbout¹, который представил модель корпоративных компетенций как естественный ответ организации на процессы социального развития, которая позволяет создавать уникальные и эффективные продукты и сервисы, реализуя собственную маркетинговую стратегию, рисунок 11.

В рамках своей научной работы А. J. Godbout говорит о связи корпоративной модели компетенции с компетенциями отдельного работника и делает вывод о том, что компании должны использовать это влияние для повышения эффективности организации, корректируя компетенции персонала организации через инструменты управления персоналом.

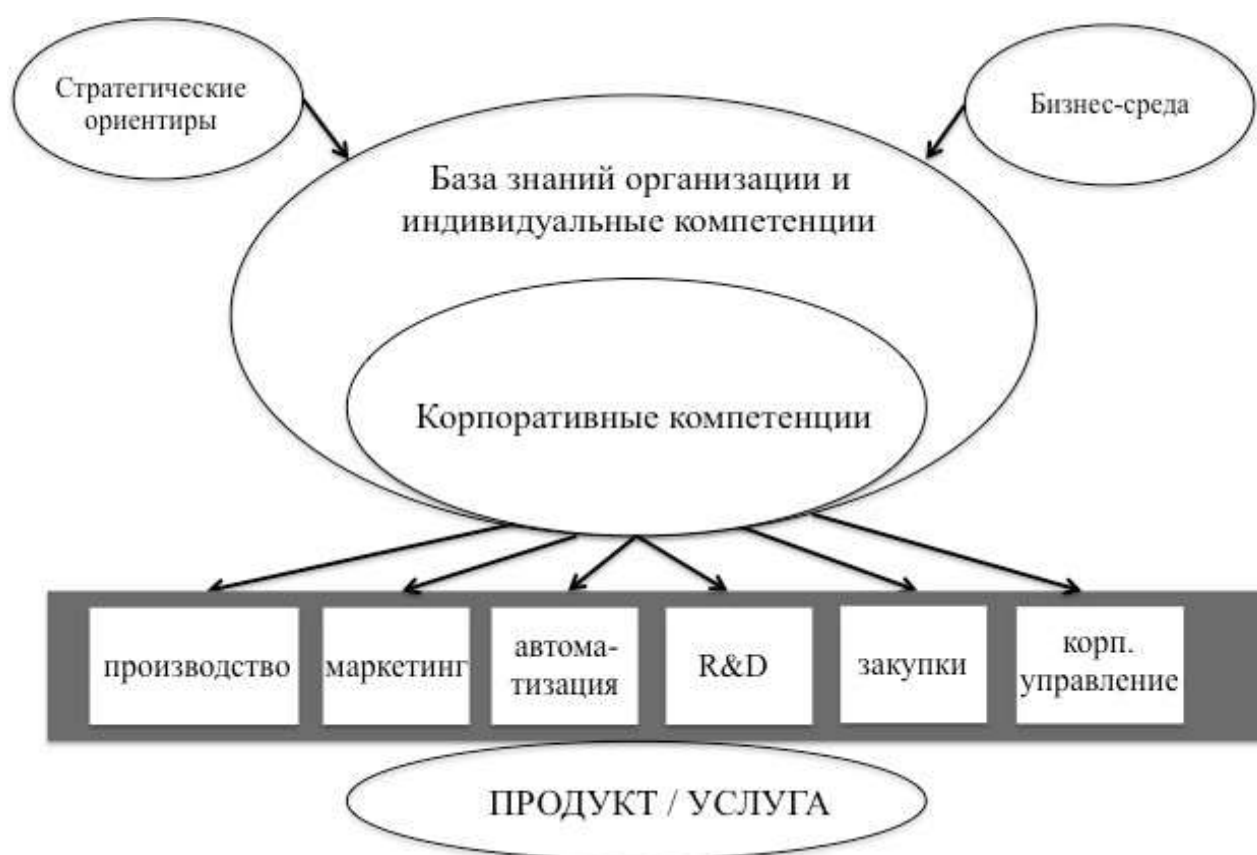
В 90-е годы прошлого века активное развитие получили вопросы влияния практик по управлению человеческими ресурсами в целом и компетентностным подходом в частности на эффективность организации и экономические показатели.

Примером исследования того, как компетентностный подход может оказывать влияние на эффективность, можно считать работы Т. А. Кочана и Р. Батт² из Массачусетского технологического института. Целью их работы было

¹ Godbout A. J. Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organizations // Knowledge and Process Management. 2000. Vol. 7. № 2. P. 77.

² Kochan T. A. International human resource studies: a framework for future research // Madison: University of Wisconsin, 1992. p. 335.

подвести итоги развития системы управления человеческими ресурсами и наметить пути развития исследований в этой сфере на перспективу.



Источник: составлено автором (по А. Годбоуту) [91, с. 78].
Рисунок 11 - Организационные компетенции: описательная модель

Первый вывод, который они сделали, был о том, что узкое понимание службы по управлению человеческими ресурсами перестаёт соответствовать рыночным требованиям. Управление персоналом, которое заключалось в подборе, обучении и кадровом делопроизводстве, перестаёт отвечать требованиям времени. Развитие организаций в других странах ставит вопрос о наличии политик и процедур по управлению культурой производства.

Рост количества крупных компаний поставил вопрос о том, что использования только регламентирующих документов недостаточно. Руководителям необходимы дополнительные инструменты для эффективного управления большими коллективами. При этом компании, которые начинают использовать передовые практики по управлению персоналом, получают

конкурентные преимущества и могут увеличивать производительность труда. К таким практикам учёные отнесли:

- эффективный организационный дизайн;
- введение переменной части заработной платы, основанной на индивидуальном вкладе работника;
- интенсивное обучение персонала с отрывом от производства;
- необходимость использования корпоративных компетенций;
- управление системой внутренних коммуникаций.

В своей работе исследователи также спрогнозировали начало работ по изучению того, в какой мере эти новые технологии управления персоналом влияют на экономические показатели предприятий и можно ли определить предел влияния этих инструментов. По мнению авторов, «локомотивом» развития новых технологий по управлению персоналом будут глобальные диверсифицированные холдинги, так как именно они испытывают основное давление со стороны рынка, государственного регулирования и должны быть эффективными в разных географических регионах.

Подобного рода научной работой стало исследование А. Ладо и М. С. Вилсона¹, в котором рассматривались теоретические возможности, которые открывает для организаций использование компетентностного подхода. На основании изученных материалов авторы статьи пришли к выводу, что потребность компаний в формировании корпоративных компетенций заключается в необходимости определить свои рыночные возможности, специфичные для конкретной компании, выявить потенциал, определить навыки, умения, технологии, процессы и систему внутригрупповых межличностных взаимодействий.

Корпоративные компетенции, в свою очередь, позволяют организациям²:

- акцентировать стратегические приоритеты;

¹ Lado A. Human resources system and sustained competitive advantage: a competency-based perspective // Academy of management review. 1994. Vol.19. N 4. P. 699–727.

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

- сформировать организационную среду;
- определить требования к кандидатам на рынке труда;
- понять, в какие навыки сотрудников необходимо инвестировать;
- определить, на какой основе «строить» бренд работодателя;
- достигать конкурентных преимуществ;
- поддерживать инновации и предпринимательское мышление;
- установить, какие компетенции являются неприемлемыми для сотрудников организации.

Впоследствии такие учёные, как Дж. Пфеффер¹ и М. Хьюсайлд², предложили для исследования того, как влияет компетентностный подход на производственные показатели организации, использовать подход на основе «лучших практик». При этом, по мнению М. Коч,³ результаты экспериментов не должны были учитывать разницу в культуре организации, отраслевой специфике и государственном устройстве (universal approach – процессный подход).

Подводя итоги, учёные делают вывод о том, что создана теоретическая основа для проверки и подтверждения тезиса о влиянии компетентностного подхода на эффективность организации. При этом необходимо учитывать, что влияние компетенций на деятельность компании требует постоянного наблюдения и оценки. В дальнейшем цифровизация этого процесса с использованием машинного обучения позволит ускорить процессы и обеспечит более высокий уровень точности при оценке потенциала сотрудников. Можно отметить, что подобного рода исследования заложили основу для изучения навыков, которые сегодня называют «soft skills»⁴, или «гибкие навыки», рисунок 12. Учёные с помощью этого метода смогли оценить, насколько компетентностный подход и другие практики по управлению персоналом могут

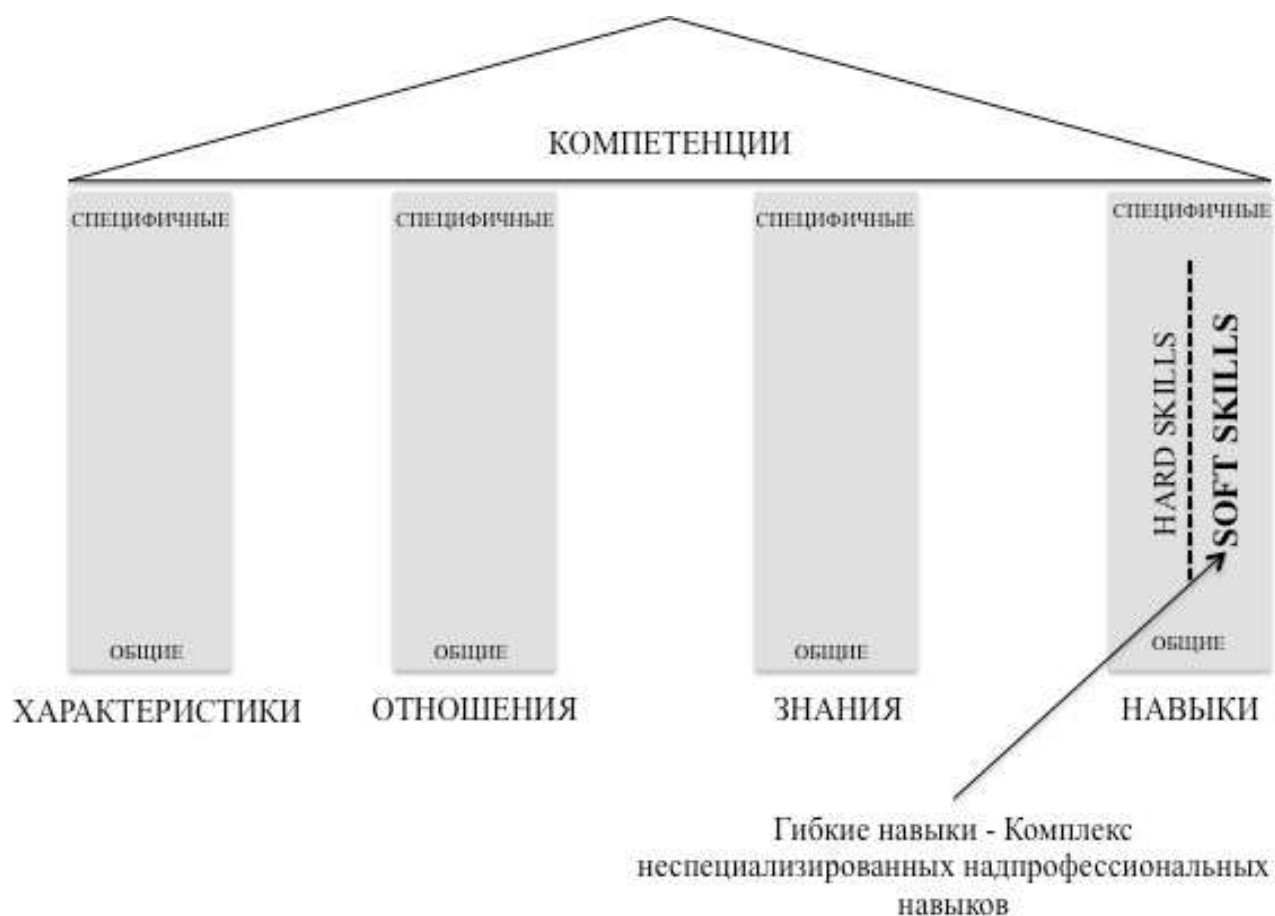
¹ Pfeffer J. Competitive advantage through people // Boston: Harvard business school press, 1996. p. 67.

² Delaney J. T. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance // Academy of management journal. 1996. № 4. Vol. 39. P. 960.

³ Koch M. J. Improving labor productivity: Human resources management policies do matter // Strategic management journal. 1996. № 17. P. 346.

⁴ Transferability of Skills across Economic Sectors. – Текст: электронный. – URL: <http://www.rpic-vip.cz/soubor/?id=236>. (дата обращения: 25.01.2015).

являться основой для повышения производительности труда, а также то, какие ограничения существуют в использовании этого метода¹.



Источник: составлено на основе модели компетенций Европейского Союза. [148].

Рисунок 12 - Общая модель компетенций

М. Хьюсайд в своей работе «Влияние практик управления человеческими ресурсами на текучесть персонала, продуктивность и корпоративную финансовую эффективность»² формирует следующие гипотезы:

«1а. Развитая система управления человеческими ресурсами будет уменьшать текучесть персонала и увеличивать производительность труда и финансовую эффективность компании.

¹ Boselie P. Human resource management and performance: lessons from Netherlands // ERIM Report Series Research in Management. 2000. № 10. P. 28.

² Huselid M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance // Academy of management journal. 1995. № 3. Vol. 38. P. 642.

1в. Текучесть персонала и производительность труда будут опосредованы отношением между практиками по управлению человеческими ресурсами и финансовой эффективностью компании.

– Синергия, или комплиментарность между практиками по управлению человеческими ресурсами будет уменьшать текучесть персонала и увеличивать финансовую эффективность.

– Встраивание корпоративной системы управления человеческими ресурсами компании в её (компания) организационную стратегию будет уменьшать текучесть и увеличивать производительность труда и финансовую эффективность»¹.

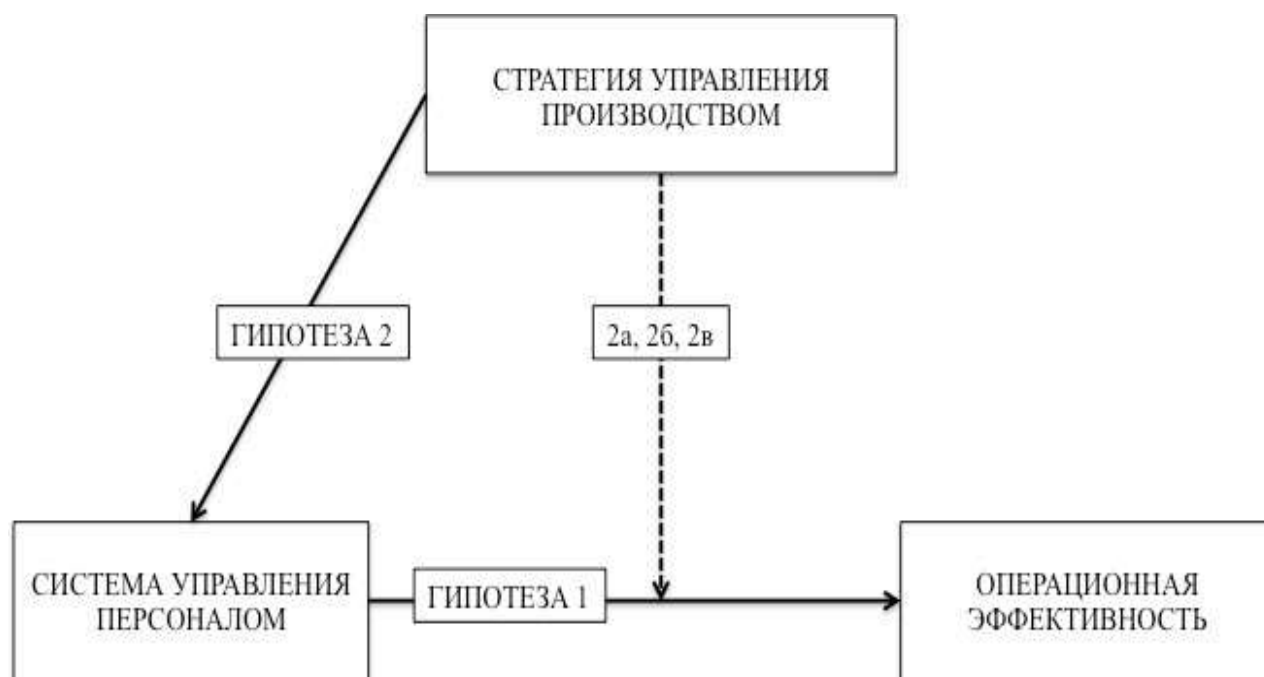
В своей работе в 1995 году М. Хьюсайд анализирует более 10 000 отчётов американских компаний, при этом 968 компаний были определены как организации, внедряющие у себя лучшие практики управления человеческими ресурсами. Одним из таких факторов было наличие модели компетенций в организации и управление персоналом на основе компетентностного подхода.

В качестве зависимых переменных исследователь выбрал текучесть персонала и производительность труда — с помощью статистических методов (регрессионного и корреляционного анализов) были обработаны собранные данные. Эксперимент показал, что одно стандартное отклонение в случае применения компетентностного подхода и других методов управления персоналом связано с относительным сокращением текучести на 7,05% и увеличением продаж на одного сотрудника на 27 044 долл. США. Это, по мнению учёного, говорит о том, что компании должны инвестировать в технологии управления персоналом, так как коэффициент возврата инвестиций подтверждается данными статистики.

Исследование того, насколько передовые методы по управлению персоналом могут влиять на эффективность и достижение стратегических целей, было проведено группой учёных из Университетов Пенсильвании и Цинциннати

¹ Huselid M. A. The impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance // Academy of management. 1995. Vol. 38. № 3. P. 642.

в 1996 году¹. В рамках эксперимента проводился анализ работы 97 предприятий двумя методами — на основе процессного подхода и ситуационного анализа. Было предложено рассмотреть следующие гипотезы, представленные на рисунке 13:



Источник: составлено по М. Юндту, С. Шелу, Д. Дину, Д. Лепаку [154, с. 836-866].
Рисунок 13 - Гипотезы, рассматривающие взаимосвязи системы управления персоналом, стратегии управления производством и операционной эффективности

1. Применение передовых практик управления человеческими ресурсами будет оказывать позитивное влияние на операционную эффективность. (Гипотеза на основе процессного подхода.)

2. Стратегия управления производством управляет отношениями между системой управления человеческими ресурсами и операционной эффективностью. (Гипотеза на основе ситуационного подхода.)

2а. Стратегия управления производством, направленная на сокращение затрат, будет позитивно влиять на отношения между административной системой управления персонала и операционной эффективностью, таблица 2.

¹ Youndt M. A. Human resources management, manufacturing strategy and firm performance // Academy of management journal. 1996. Vol. 39. N 4. P. 836–866.

2б. Стратегия управления производством, направленная на повышение качества, будет позитивно влиять на отношения между системой управления человеческими ресурсами и операционной эффективностью.

2в. Стратегия управления производством, направленная на гибкое реагирование производства товаров, будет позитивно влиять на отношения между системой управления человеческими ресурсами и операционной эффективностью.

Таблица 2 – Сравнение систем управления персоналом

Инструменты управления персоналом	Административные	Управление человеческими ресурсами
Подбор	<ul style="list-style-type: none"> – Физические возможности – Формальное соответствие требованиям 	<ul style="list-style-type: none"> – Выборочный найм – Наличие профессиональных компетенций – Навыки решения задач
Обучение	<ul style="list-style-type: none"> – Инструкции – Процедуры 	<ul style="list-style-type: none"> – Дополнительные тренинги – Обучение на рабочем месте – Тренинг управления изменениями
Оценка эффективности	<ul style="list-style-type: none"> – Административная – Основанная на результатах 	<ul style="list-style-type: none"> – Развивающая обратная связь – Компетентностный подход
Оплата труда	<ul style="list-style-type: none"> – Почасовая – Индивидуальные премии – Внутренняя ценность 	<ul style="list-style-type: none"> – Грейды – Оплата на основе компетенций – Премия связана с показателями команды – Внешняя ценность

Источник: М. Юндт, С. Шел, Д. Дин, Д. Лепак. [154, с. 852].

Результаты исследования прошли статистическую обработку при помощи регрессионного анализа. На первом этапе были добавлены три дополнительные переменные — объем продаж, сложность, динамика развития рынка, на котором работали организации. На втором этапе были учтены затраты, качество, сложность поставок, объем поставок, для того чтобы учесть все возможные факторы, которые могли повлиять на результаты эксперимента. На последнем,

третьем этапе были добавлены все стратегии повышения производительности, которые использовались в наблюдаемых организациях.

В результате было доказано, что отказ от административной системы управления персоналом приводит к росту производительности труда. Таким образом, подтвердилась Гипотеза 1 ($\Delta R^2 = 0,14$, $F=8,68$, $p<0,01$) — система управления персоналом, основанная на передовых практиках, значительно влияет на производительность труда и операционную эффективность.

Дополнительно было выявлено, что стратегия управления производством оказывает значительное влияние на переход к использованию передовых методов управления персоналом. Это означает, что максимального результата в увеличении эффективности можно добиться, если система производства и управления персоналом согласованы между собой¹.

Приведённый выше эксперимент позволил выявить влияние системы управления персоналом на эффективность, в случае если это поддерживает производственную стратегию организации. Последующие исследования были направлены на определение экономического эффекта, который может быть достигнут при использовании системы управления человеческими ресурсами. Так, эксперимент, проведённый К. Ичниовски и К. Шоу в 1999 году, в рамках которого изучались эффекты от внедрения компетентностного подхода и других практик по управлению персоналом на сталепрокатных заводах Японии и США, показал, что те организации, которые используют современные практики управления персоналом, демонстрируют опережающий рост производительности труда в сравнении с теми организациями, которые такие методы не внедряют. В исследовании были изучены процессы управления персоналом 41 прокатного стана, принадлежавшего 18 компаниям и выпускающего однотипные виды продукции. На основании регрессионного анализа были выявлены факторы, повышающие производительность и

¹ Youndt M. A. Human resources management, manufacturing strategy and firm performance // Academy of management journal. 1996. Vol. 39. № 4. P. 853.

подтверждающие теоретическую гипотезу о влиянии процедур по управлению человеческими ресурсами на экономические показатели.

Одним из наиболее важных аспектов, повышающих эффективность труда, в работе японских рабочих является развитие критических, по мнению руководства, компетенций. Так, в течение первых 10 лет своей работы рабочий должен пройти плановые ротации от наиболее простой до наиболее сложной работы на своём предприятии. Отбор кандидатов на рабочие позиции происходит ещё в технической школе, где кандидаты сдают тесты по английскому, японскому языкам, математике и профессиональной специализации, а после прихода на предприятие новый сотрудник под руководством наставника проходит специальный курс, длительностью двенадцать месяцев, где ему дают представление о культуре работы в компании, корпоративных компетенциях и нормах поведения на работе. Наиболее важной компетенцией, развиваемой на японских предприятиях, является «решение проблем». Наличие данных навыков позволяет описать проблему, конкретизировать её, предложить решения, определить наиболее подходящее, реализовать выбранный подход и оценить достигнутый результат.

Таким же образом исследователи изучили и описали работу американских компаний в аналогичном секторе экономики и получили данные о программах обучения и развития рабочих, а также о практиках, по оценке эффективности. При этом американские компании были разбиты на четыре группы по степени консервативности в управлении человеческими ресурсами.

Результат, полученный при использовании статистических инструментов, показал, что японские компании обладают более высокой продуктивностью (в среднем на 5% выше), чем американские¹.

При этом американские компании, входившие в инновационную группу, в которой применялся компетентностный подход и другие передовые практики по управлению человеческими ресурсами, не показали статистически значимого

¹ Ichniowsky C. The effects of human resources management system on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese plants // Management Science. 1999. № 5. Vol. 45. P. 713.

различия в уровне продуктивности с аналогичными японскими компаниями (коэффициент вариации 0,09). По мнению исследователей, это говорит о связи высокой продуктивности и передовых практик по управлению персоналом.

Продолжение ряда научных исследований по вопросу повышения продуктивности персонала с учётом использования имеющихся у работодателя данных можно увидеть на примере статьи К. Шоу. Внимание исследователя привлёк тот факт, что даже в достаточно узких отраслях компании могут создавать продукты разными способами, с разным уровнем затрат и, как следствие, использовать разные системы управления персоналом. Для анализа причин сложившейся ситуации К. Шоу предлагает использовать новый метод — «insider econometric» («использование данных, полученных внутри организации»).

Применение этого инструмента, по мнению автора статьи, позволит получить информацию, которая максимально учитывает специфику компании и даёт возможность сформировать развивающие действия для изменения показателей. Метод состоит из трёх шагов (элементов):

- Оценивается производительность труда при помощи множественного регрессионного анализа.
- Моделирование ситуации (поиск способа изменить ситуацию). Изучается вопрос о том, как поведёт себя модель в случае изменения одной или нескольких переменных.
- Определяются причины сложившейся ситуации при помощи факторного анализа и принимается решение о необходимых корректирующих мероприятиях¹.

Применение современных практик по управлению персоналом увеличивает производительность труда, и это можно увидеть на конкретных примерах. В проведённом эксперименте основой для роста производительности операторов производства стал проект по развитию компетенции — «Навыки

¹ Shaw K. Insider econometrics: A roadmap with stops along the way // Labour Economics. 2009. № 16. P. 607–617.

командной работы». Развитие указанной компетенции привело к росту производительности труда на 6%. Исследователь делает вывод: несмотря на то, что в целом для отрасли тренинг «Навыки командной работы» не является чем-то необычным, для конкретной организации это стало решением проблемы роста производительности труда.

Таким образом, использование имеющихся в организации данных и метода, предложенного К. Шоу, позволяет находить специфичное решение для отдельно взятой организации или подразделения, повышая эффективность производственных процессов.

Вывод по второй главе

В данной главе исследована проблема внедрения компетентностного подхода, которая является наименее проработанной для российских компаний. В процессе изучения научных исследований, существующих в этой области, удалось определить и систематизировать подходы, обеспечивающие решение задачи и необходимый алгоритм действий.

Последовательность проектов, позволяющих внедрить компетентностный подход, определена на основе как теоретических исследований, так и экспериментов, которые были описаны в научной литературе. Анализ имеющихся данных не выявил специфических отличий в работе российских компаний, способных негативно сказаться на процессе внедрения компетентностного подхода. В компании, на базе которой проводился эксперимент, были созданы все необходимые условия для реализации программы проектов, а также, в соответствии с лучшими практиками, проведена коммуникационная кампания.

Второй проблемой, которая решена в процессе подготовки данной главы, стал анализ методов оценки влияния компетентностного подхода на управление эффективностью. В соответствии с целью исследования подтверждена необходимость использования двух способов, чтобы установить наличие корреляции между компетентностным подходом и операционной

эффективностью компании. Для этого практическая часть исследования будет разделена на две логические части:

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

Для первого этапа эксперимента будет использован показатель *VAE*, описанный в первой части диссертационного исследования. На втором этапе — методы статистического анализа для оценки данных компетенций и достижения ключевых показателей эффективности по итогам каждого из трёх лет, как на уровне дочерних обществ, входящих в состав группы, так и на уровне каждого работника, участвующего в ежегодной оценке компетенций.

Таким образом, можно говорить, что предложенный вариант оценки влияния компетенций позволяет провести поэтапный анализ воздействия каждой из независимых переменных, которые будут использоваться для исследования зависимых переменных. Вышеизложенное позволяет говорить об усовершенствовании имеющихся алгоритмов управления эффективностью организаций и возможности повысить точность результатов за счёт большого количества данных и длительности наблюдений.

ГЛАВА 3 ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Переход к системе управления на основе компетентностного подхода

В настоящее время большинство коммерческих организаций используют систему стратегического планирования для достижения целей, поставленных акционерами. Такая система требует от функциональных подразделений разрабатывать и внедрять наиболее прогрессивные технологии управления. Одним из таких подходов является система управления персоналом на основе компетенций (компетентностный подход). С этой целью представляется целесообразным использовать подготовительный этап, предложенный Д. Дубоисом¹. В соответствии с его видением, трансформационная программа по внедрению компетентностного подхода должна иметь подготовительный этап, включающий в себя 11 последовательных шагов:

- Коммуникационная компания по подготовке персонала организации. Этот шаг позволяет ознакомить работников с основными идеями компетентностного подхода. Дополнительно организуются дискуссии с участием стейкхолдеров с целью вовлечь их в проекты по трансформации.
- Согласование целей службы по управлению персоналом со стратегическими целями организации. Для этого проводятся интервью, задача которых конкретизировать цели службы по управлению персоналом.
- Выбрать те практики по управлению персоналом, которые должны быть скорректированы в процессе реализации трансформационной программы.

¹ Dubois D. D. Competency-based human resource management // Mountain View : Davies-Black Publishing, 2004. p. 225.

- Определить руководителей (лидеров) трансформационной программы. Несмотря на необходимость поддержки изменений руководителем компании, надо выбрать руководителя для каждого из проектов, входящих в состав программы.
- Сформировать систему поддержки изменений. Предлагается провести конференцию по изменению системы управления персоналом, которая обеспечит обмен мнениями по данному вопросу. В рамках такого мероприятия могут быть продемонстрированы ключевые тренды и анализ лучших практик конкурентов.
- Разработать коммуникационную стратегию, которая поддержит трансформационную программу на всем её протяжении. В стратегии должны быть определены ключевые каналы коммуникации, целевые аудитории, периодичность мероприятий и формы обратной связи.
- Определить первичный набор компетенций для службы персонала, руководителей и рабочих. Выполнение этого шага позволит включить критические категории персонала в трансформационную программу и дать им возможность участвовать в проектах¹.
- Обучить работников службы персонала, руководителей и ключевых работников. Обучение должно быть направлено на объяснение их роли в трансформационной программе, системе принятия решений и управлении изменениями.
- Подготовить планы пилотных проектов. Рекомендуется использовать технологии управления проектами, представленные в РМВОК^{®2}.

Планы пилотных проектов должны включать:

- шаги проекта;
- ответственных;
- временную шкалу проекта;

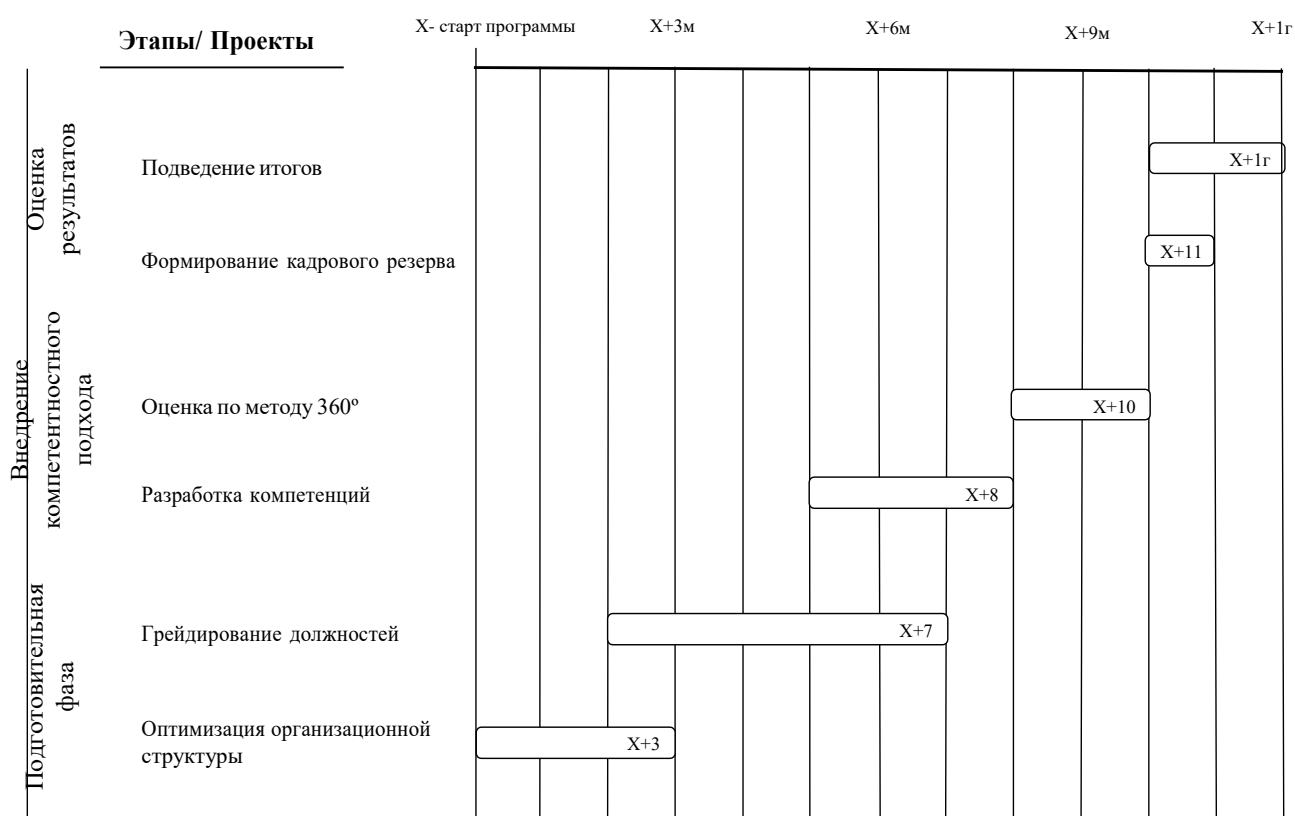
¹ Sanghi S. The handbook of Competency mapping // New Delhi : Jossey-Bass, 2007. p. 55.

² РМВОК /Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). – Текст: электронный. – URL: http://kapponerko.ucoz.net/_ld/0/1_P-M-B-o-K-5-Rus.pdf. (дата обращения: 10.03.2016).

- методы оценки результатов;
- результаты, которые должны быть достигнуты.

В процессе реализации необходимо тщательно соблюдать все сроки и строго придерживаться намеченного плана, представленного на рисунке 14. Постоянно оценивать запланированные промежуточные результаты. Данный этап должен включать в себя периодическую оценку и, если это необходимо, корректировку плана.

Календарный план внедрения компетентностного подхода



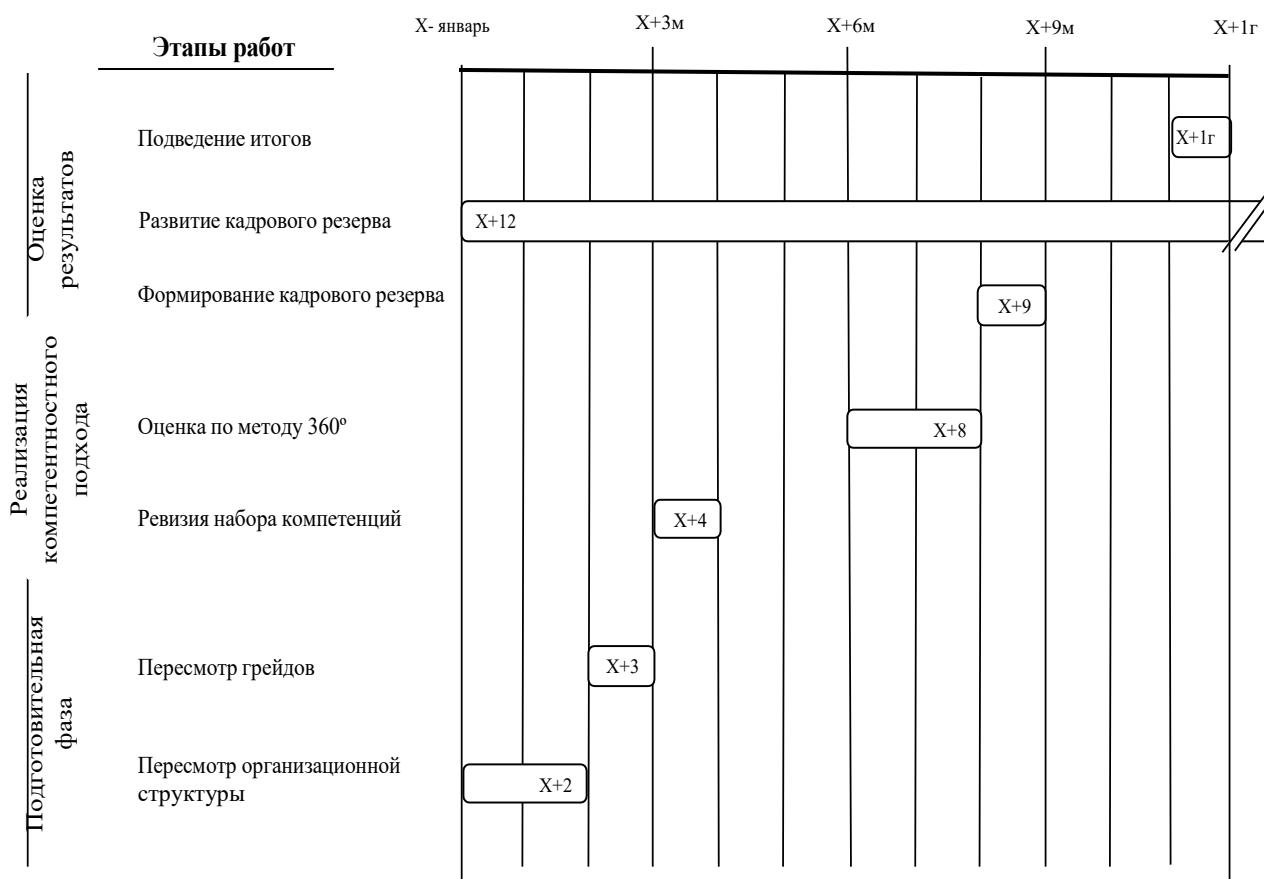
Источник: разработано автором.

Рисунок 14 – Календарный план внедрения компетентностного подхода

Подготовительный этап реализации трансформационной программы позволяет максимально проработать все возможные варианты действий и сформировать для организации все необходимые процедуры для достижения запланированных результатов.

Представленный выше подход был взят за основу при реализации трансформационной программы на базе диверсифицированного Российского энергетического холдинга с государственным участием ПАО «Интер РАО».

Ежегодный план мероприятий повышения эффективности на основе компетентностного подхода



Источник: разработано автором.

Рисунок 15 – Календарный план при использовании компетентностного подхода на ежегодной основе

В Группу «Интер РАО» входит более ста предприятий — от производственных до финансовых и сервисных. Численность холдинга более 46 000 сотрудников, выручка по итогам 2019 года 805,3 млрд руб., а EBITDA 71,1 млрд руб.¹. В начале проекта по переходу к модели управления на основе

¹ Годовой отчёт ПАО «Интер РАО» за 2015 год – Текст: электронный. – URL: http://www.interrao.ru/upload/docs/Inter_RAO_Annual_Report_2015_rus_21june.pdf. (дата обращения: 03.06.2014).

компетентностного подхода численность компании составляла 57 тыс. человек, выручка 556,2 млрд руб., а EBITDA 26,5 млрд руб.¹

На начало реализации Программы, представленной на рисунке 15, ни один из представленных ниже проектов не был реализован, что позволяет достаточно точно определить эффект от каждого из проектов в отдельности и Программы в целом. Реализация алгоритма, представленного на рисунке 16, позволяет в полной мере использовать преимущества компетентностного подхода. Данный вывод можно пояснить, рассмотрев следующий пример: если переход к управлению на основе компетентностного подхода осуществлять без реализации проекта по переходу на грейдовую систему оплаты труда (грейдинг), то эффективные сотрудники, обладающие необходимыми компетенциями, будут получать заработную плату, сопоставимую по размеру с заработной платой средних и низкоэффективных работников.

Следовательно, компетентностный подход является вершиной и логическим продолжением набора проектов повышения эффективности системы управления персоналом. Каждый из проектов, которые готовят персонал организации и саму организацию, для удобства анализа и сравнения можно рассматривать на основе формализованной формы «Устав проекта», которая разработана и применяется в компаниях «General Electric»² и «SAP»³, таблица 3, на протяжении длительного времени.

Рассмотрим этот документ подробнее:

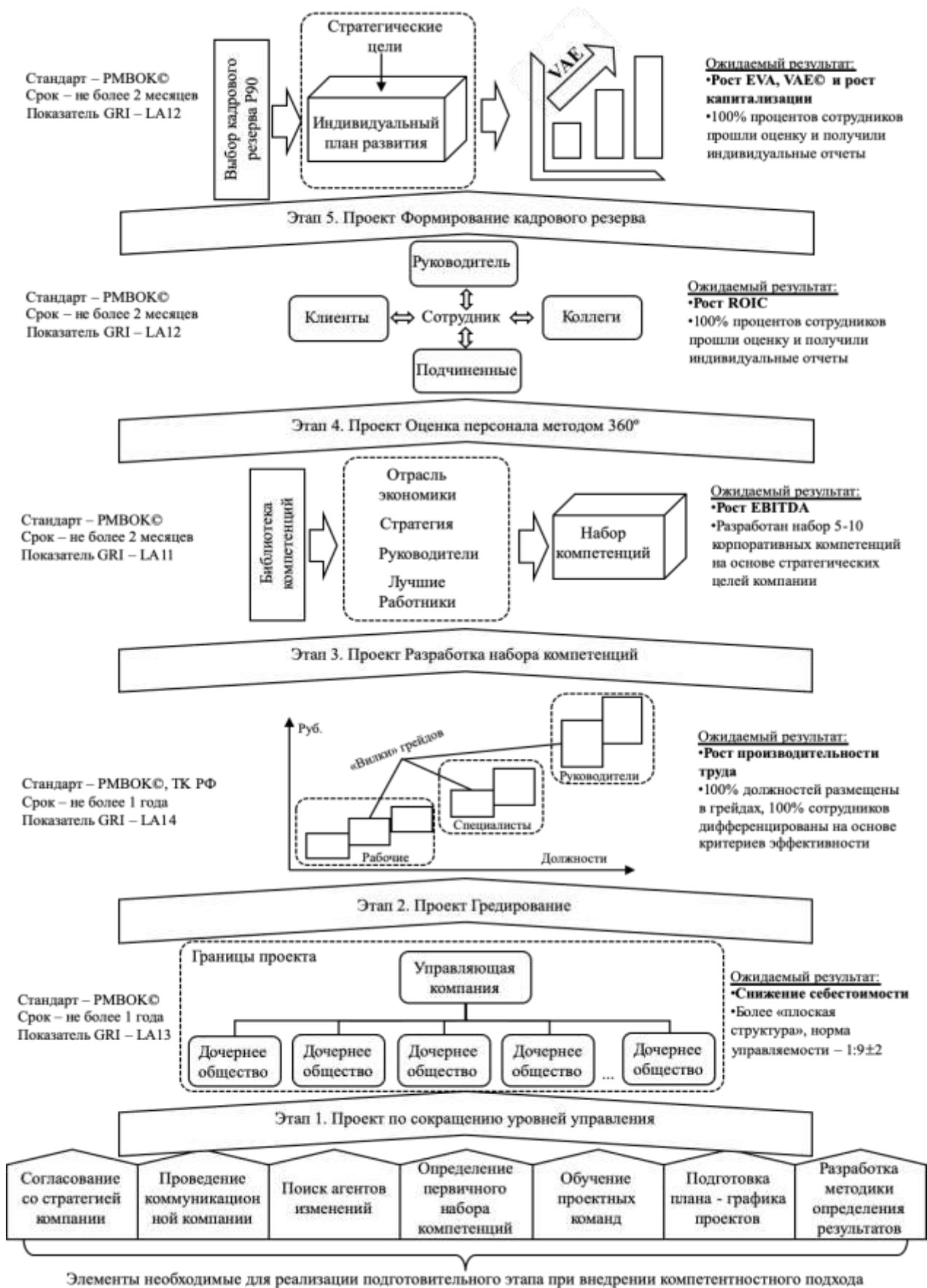
1. Проект по сокращению количества уровней управления.

Для достижения максимальных результатов при формировании системы управления персоналом на основе компетентностного подхода следует начать с анализа существующего организационного дизайна, а именно с количества уровней управления в организации.

¹ Годовой отчёт ПАО «Интер ПАО» за 2012 год. – Текст: электронный. – URL: http://www.interra.ru/upload/docs/INTERRAO_AR_2012_RUS_WEB_280613.pdf. (дата обращения: 03.06.2014).

² Устав Проекта. – Текст: электронный. – URL: <http://www.sampletemplates.com/wp-content/uploads/2017/03/Six-Sigma-Project-Charter-Template-Ppt36.png>. (дата обращения: 26.02.2013).

³ Галоппен Л. Управление организационными изменениями при внедрении SAP // Санкт-Петербург : ООО «Эксперт РП», 2009. с. 201.



Источник: разработано автором.

Рисунок 16 – Алгоритм использования компетентного подхода с целью повышения эффективности компании

В большинстве российских компаний в течение долгого времени применялся подход, при котором оптимизация численности в основном затрагивала уровень исполнителей, при этом численность руководителей оставалась практически неизменной. Таким образом, к началу столетия российские компании в большинстве своём имели существенный процент так называемых микроподразделений — это секторы, отделы, управления и тому подобные структурные элементы численностью от 1 до 4 штатных единиц.

Таблица 3 – Типовой устав проекта

<u>Параметры проекта</u>	
<u>Описание ситуации</u> В данном разделе описывается существующий способ выполнения задач или ситуация, которая требует изменений	<u>Границы проекта</u> Указывается, какие процессы входят в проект, а какие не будут в процессе проекта подвергаться изменению
<u>Определение проблемы</u> Необходимо сформулировать проблему и определить показатели, которые требуют изменения	<u>Роли проекта</u> Представляется команда проекта и определяется функционал участников
<u>Цели проекта</u> Указываются наименования и значения показателей, которых требуется достичь	<u>Временные рамки проекта</u> Указывается длительность проекта, а также даты начала и окончания работ

Источник: разработано автором.

Негативный эффект от такой организационной структуры в том, что руководитель вынужден был выполнять исполнительскую работу, несмотря на высокий уровень оплаты. Информация в таких организациях при переходе от уровня к уровню серьёзно искажалась, механизмы обратной связи при осуществлении управленческих воздействий были неэффективными¹,

¹ Swales C. Organization structures & processes // Oxford: Blackwell publishing Ltd., 1995. p. 20.

одновременно увеличивая бюрократию и снижая скорость развития компаний. Реализация проекта по снижению количества уровней управления (англ. span of control) позволяет решить задачи, которые были описаны выше, при этом исследование Г. Кеслера и А. Кейтс¹ продемонстрировало, что подобного рода проекты повышают показатели лидерского потенциала организации.

В частности, было отмечено, что неправильная организационная структура создаёт барьеры для сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями, и эти сотрудники вынуждены тратить дополнительные усилия на их преодоление. Кроме того, организационная структура с большим количеством уровней управления имеет тенденцию создавать узкие рабочие места с минимальной свободой действия.

По мнению авторов исследования, организационная модернизация открывает возможности для формирования новых компетенций, а также даёт возможность создать новые центры принятия решений по повышению эффективности организации. При этом, по мнению Д. Эллиотта, пересмотр организационной структуры должен проектировать карьерные лестницы для функциональных подразделений компании².

Устав проекта, приведенный ниже в таблице 4, был реализован в Группе «Интер РАО» и может быть использован в качестве основы как для холдинговой структуры, так и для отдельной компании.

Представленный устав проекта готовит организацию к внедрению системы оплаты труда к грейдированию. Так как количество грейдов зависит от количества уровней управления, такой проект можно сочетать с проектами по нормированию численности, проектами по реинжинирингу бизнес-процессов и т.п. Экономический эффект проекта может быть оценён в перспективе от 1-го года до 3-х лет.

¹ Kesler G. Leading organization design: how to make organization design decisions to drive the results you want // San Francisco: Jossey-Bass, 2011. p. 204.

² Elliott J. Requisite organization. 2th ed // New York : Routledge, 2006. p. 53.

Таблица 4 – Устав проекта по сокращению уровней управления

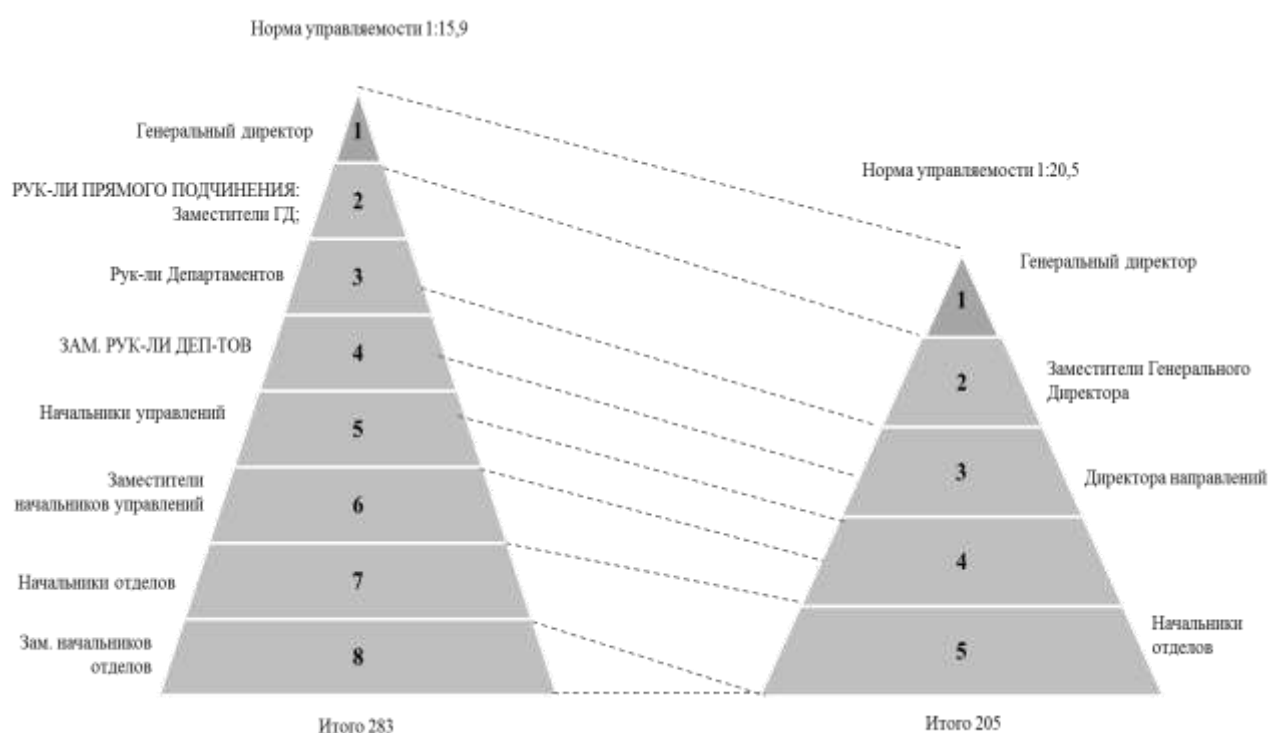
<p><u>Описание ситуации</u> Общая численность организации – около 60 тыс. сотрудников, максимальное количество уровней управления в рамках одной функциональной группы 12. Норма управляемости 1:6 (на одного руководителя в среднем приходится 7 подчинённых)</p>	<p><u>Границы проекта</u> В рамках проекта рассматриваются организационные структуры всех дочерних обществ и управляющей компании, а также бизнес-процесс формирования и утверждения организационных структур и штатных расписаний. В проект не входят бизнес-процессы кадрового делопроизводства, корпоративного управления и системы оплаты труда</p>
<p><u>Определение проблемы</u> Низкие показатели по норме управляемости не позволяют конкурировать с лучшими показателями по отрасли в части затрат на персонал. Избыточное число руководителей не позволяет провести необходимые изменения в системе управления, создаёт лишние операции по контролю и увеличивает уровень бюрократии¹</p> <p><u>Цели проекта</u> Норма управляемости не менее чем 1:9. Количество уровней управления не более 9 в рамках одного функционального направления. Для каждого из сегментов бизнеса создано не более 3 вариантов унифицированных структур. В организациях Группы утверждён регламент изменения организационной структуры и внедрены показатели – норма управляемости и количество микроструктурных подразделений. Повышен показатель качества корпоративного управления GRI® (Global Reporting Initiatives) – LA13 (состав руководящих органов и персонала организации)</p>	<p><u>Роли проекта</u> Руководитель проекта – руководитель блока по управлению персоналом и организационному развитию. Куратор проекта – председатель правления. Заказчики проекта – генеральные директора обществ, входящих в состав холдинга</p> <p><u>Временные рамки проекта</u> Длительность проекта 1 год. Начало проекта совпадает с началом отчётного периода. Реализация дорожных карт по переходу на новую организационную структуру не более 6 месяцев</p>

Источник: разработано автором.

¹ Clement S. D. It's all about work // Texas: Organizational design inc., 2013. p. 220.

Важным этапом проекта является формирование функциональных требований к должностям руководителей и возможность унификации названий должностей и структурных подразделений¹. Приведённый пример показывает, что уже начиная с самого первого проекта повышения эффективности, можно в качестве целей ставить не только экономические показатели.

Итоговая схема, представленная на рисунке 17, наглядно демонстрирует эффекты, получаемые в организации по окончании проекта.



Источник: разработано автором.

Рисунок 17 - Количество уровней управления до и после реализации проекта

В общем виде обязательными этапами являются следующие виды работ:

- подготовка организационных структур, которые содержат все имеющиеся в организации должности;
- работы по укрупнению подразделений с учетом нормы управляемости в расчете на каждого руководителя;
- анализ возможностей по аутсорсингу сервисных функций;

¹ Galbraight J. R. Designing Organisations // San Francisco: Jossey-Bass publishers, 1995. 166 p. 29.

- коммуникационная кампания;
- разработка типовых названий структурных подразделений;
- подготовка вариантов новых организационных структур;
- защита итоговых вариантов организационных структур.

На примере одного из дочерних обществ Группы «Интер РАО» можно увидеть, что за счёт реализации проекта количество уровней управления сократилось в 1,4 раза — с 8 до 5, как показано на рисунке 17, сокращено 78 штатных единиц руководителей различного уровня, норма управляемости выросла до 1:20,5 — на одного руководителя более 20 подчинённых, таблица 5, экономия фонда оплаты труда по году составила 3,2%, или 92 млн рублей в ценах 2018 года.

Аналогичные результаты были получены в большинстве компаний Группы и в целом; экономия бюджета года, следующего за проектным, составила более 6% от общих расходов на персонал, норма управляемости в группе увеличилась до 1:11, а количество уровней управления стало не более 7 по отдельным функциональным направлениям.

Таблица 5 – Пример расчёта нормы управляемости

Наименование Компании	Базовый год				Отчётный год			
	Штатная численность исполнителей	Штатная численность руководителей	Штатная численность	Норма управляемости Ст.б.2/Ст.б.3	Штатная численность исполнителей	Штатная численность руководителей	Штатная численность	Норма управляемости Ст.б.6/Ст.б.7
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Компания «А»	4505	283	4788	1:15,9	4199	205	4604	1:20,5

Источник: разработано автором.

2. Проект по построению системы грейдов.

По итогам реализации проекта повышения нормы управляемости в холдинге сформировался дисбаланс в системе оплаты труда: часть должностей работала на морально устаревшей системе тарифных ставок с большим

количеством надбавок, вторая часть сотрудников работала в системе сдельной оплаты труда, третья часть (в основном сотрудники офиса) частично перешла на грейдовую систему, но при этом грейды между компаниями связаны не были.

Связь системы оплаты труда и компетенций была описана в работе Д. Рахбар-Даниелс, посвящённой системе вознаграждения при использовании компетентностного подхода¹. По мнению автора, связь модели компетенций и системы оплаты труда – это один из новых инструментов управления производительностью труда.

До недавнего времени только найм, личное развитие и оценка результатов деятельности были безусловно связаны с компетенциями. Большинство компаний уже платило за компетенции, но не осознавало этого факта. Так, например, наличие надбавок за стаж и/или наличие смежных специальностей отдельным сотрудникам – часто используемый механизм в системе мотивации персонала.

Новым инструментом повышения эффективности для компаний стала система грейдов, которая предусматривала оплату наиболее эффективным работникам в большем объёме, чем тем, кто не в полной мере соответствовал критериям успешности (компетенциям). Причины, по которым работодатели совместили систему оплаты труда и компетенции, следующие:

1. Необходимость отразить индивидуальный вклад работника в результаты работы всей организации.
2. Реинжиниринг бизнес-процессов с акцентом на участие в общих задачах.
3. Желание подчеркнуть «как выполнена работа», а также «что выполнено».
4. Необходимость поддерживать трансформационные процессы в организации.

В подтверждение этого можно сказать, что новые условия работы потребовали от компаний пересмотреть подходы к производительности труда. Компетенции дают возможность платить не только за работу, но и за качества

¹ Chingo P. T. Paying for Performance: A Guide to Compensation Management. 2th ed // New York : John Wiley&Sons, Inc., 2002. p. 85.

личности. В дополнение к этому постоянная необходимость реализации проектов по корректировке культуры производства в компаниях позволяет использовать компетенции как справочник по новым требованиям к эффективности труда.

Данные, полученные Д. Рахбар-Даниелс, свидетельствуют о том, что наиболее часто организации связывают компетенции с базовой системой оплаты труда (окладом по должности). При этом модель профессиональных компетенций дополняется требованиями к демонстрируемому поведению. Использование «вилки» (диапазонов) оплаты труда позволяет отразить в базовой части заработной платы наличие или отсутствие требуемых компетенций.

Основным правилом пересмотра базового вознаграждения является формализованная ежегодная оценка того, насколько тот или иной работник соответствует профессиональным и корпоративным компетенциям. Так как премирование в грейдовой системе оплаты труда – это процент от годового базового дохода, то наличие компетенций косвенно поддерживается и через премии персоналу.

Если организации требуется дополнительная концентрация внимания сотрудников на соответствии модели компетенций, то, помимо ежегодной оценки методом 360°, в карту годовых целей может быть добавлен показатель — «Соответствие корпоративным компетенциям». Такой вариант действий может быть рекомендован, например, в случае изменения набора компетенций и/или критического снижения оценок по отдельным компетенциям.

При необходимости организации могут использовать метод «Визуализация стратегии» («Mercer's Strategy Visioning»), предложенный компанией «Mercer»¹ по итогам оценки «Mercer 360^o™», представленный в таблице 6, который позволяет сопоставить стратегические приоритеты с системой премирования и набором компетенций.

¹ Mercer's Strategy Visioning. – Текст: электронный. – URL: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/flyer.pdf>. (дата обращения: 20.03.2017). Talent/talent-strategy/talent-mercer360-

Таблица 6 – Метод «Визуализация стратегии»

Стратегический приоритет	Соответствующие, критические факторы успеха	Организационные функции/ процессы, оказывающие наибольшее влияние на результат	Ключевые действия для повышения эффективности	Соответствующие поведенческие компетенции
Увеличение доли рынка	-Высокий уровень надёжности при выполнении заказа -Высокий уровень доверия к продуктам компании -Новые высокодоходные каналы сбыта -Конкурентная цена продукта	-Процесс заказа товаров -Маркетинг -Продажи -Инжиниринг	-Превентивный контроль качества в процессе заказа товаров -Применение интегрированных процессов развития производства товаров -Использование наиболее успешных каналов поставки товаров	Аналитическое мышление Поддержка изменений Умение работать в команде Компетенция влияния Ориентация на результат Клиенториентированность

Источник: визуализация стратегии по «Mercer» [121].

Схожая точка зрения отражена в работе Д. Дубоиса, где он сравнивает традиционные на тот момент системы оплаты труда с грейдовыми, которые тогда считались инновационными. Руководители, использующие стандартные тарифные ставки и «плоские», без диапазонов, оклады, верили, что для повышения эффективности достаточно только обеспечить работникам конкурентные условия труда и социальный пакет.

Как оказалось, подобная (традиционная) система оплаты труда не может определить лучших работников для отдельного признания или вознаграждения. Часто бывали случаи, когда лучшие работники компенсировали неэффективность тех, кто плохо работал, при этом те и другие получали

одинаковую заработную плату. Получалось, что сопоставимое вознаграждение за выполнение более сложных задач воспринималось как наказание¹.

Очевидное преимущество компетентностный подход имеет при разработке долгосрочных программ премирования (длительностью более года). Такого рода программы не позволяют использовать премиальные планы для всех работников. В этом случае критерием отбора становится наличие у сотрудников высоких оценок по степени выраженности компетенций.

Для реализации проекта на первом этапе потребовалось разработать стандартизованную форму описания должностей, как это предлагается в приложении А, и провести описание должностей с целью определения реального содержания работ и требуемой квалификации.

Второй этап включал в себя распределение всех должностей во всех организациях на три группы:

1) Приоритетная функция — сотрудник, занимающий эту должность, в соответствии с должностной инструкцией отвечает за развитие организации, например, за разработку стратегии, развитие бизнеса, продажи и т. п.

2) Функция «Стандарты и безопасность» — сотрудники, чьи должности относятся к этой группе, отвечают за соблюдение как внешних, так и внутренних стандартов; к таким работам относятся функция оплаты труда, производственные функции, финансы и экономика.

3) Вспомогательная функция — из названия следует, что к таким должностям следует отнести административно-хозяйственные функции, бухгалтерию, кадровое делопроизводство и т. п.

Третий этап включал в себя непосредственно оценку должностей по методу классификации — построение сквозной иерархии должностей на основании принципа внутренней ценности должностей. Этот этап требует создания оценочных комитетов, на которых должности распределяются по

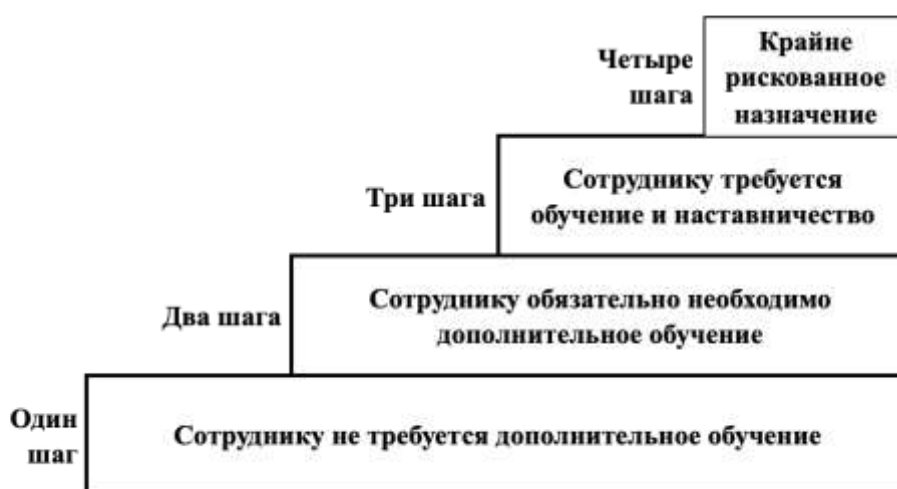
¹ Dubois D. D. Competency-based human resource management // Mountain View: Davies-Black Publishing, 2004. p. 142.

грейдам по методу «Классификация должностей» рисунок 18 и встраиваются в общую структуру грейдов группы.

Финальной стадией данного этапа является подготовка к анализу заработных плат рынка труда, для этого в каждом грейде определяются «контрольные должности». Контрольные должности являются своего рода маркерами, для которых есть точный аналог в обзоре рынка заработной платы и чье описание выполняемых должностных обязанностей совпадает не менее чем на 70%.

Четвёртый этап проекта включает в себя анализ рынка труда конкретного географического региона, в котором расположена организация и/или её активы. Данные по заработным платам контрольных должностей группируются в грейды, а специально созданная комиссия определяет средние точки грейдов, широту диапазона грейдов, количество ступеней оплаты в каждом из грейдов и проводит процедуру встраивания – когда данные, полученные в результате оценки должностей, сопоставляются с данными рынка и по каждой из должностей определяется стратегия перехода к общей (новой) системе оплаты труда.

Каждый шаг - разница в требованиях к должности.

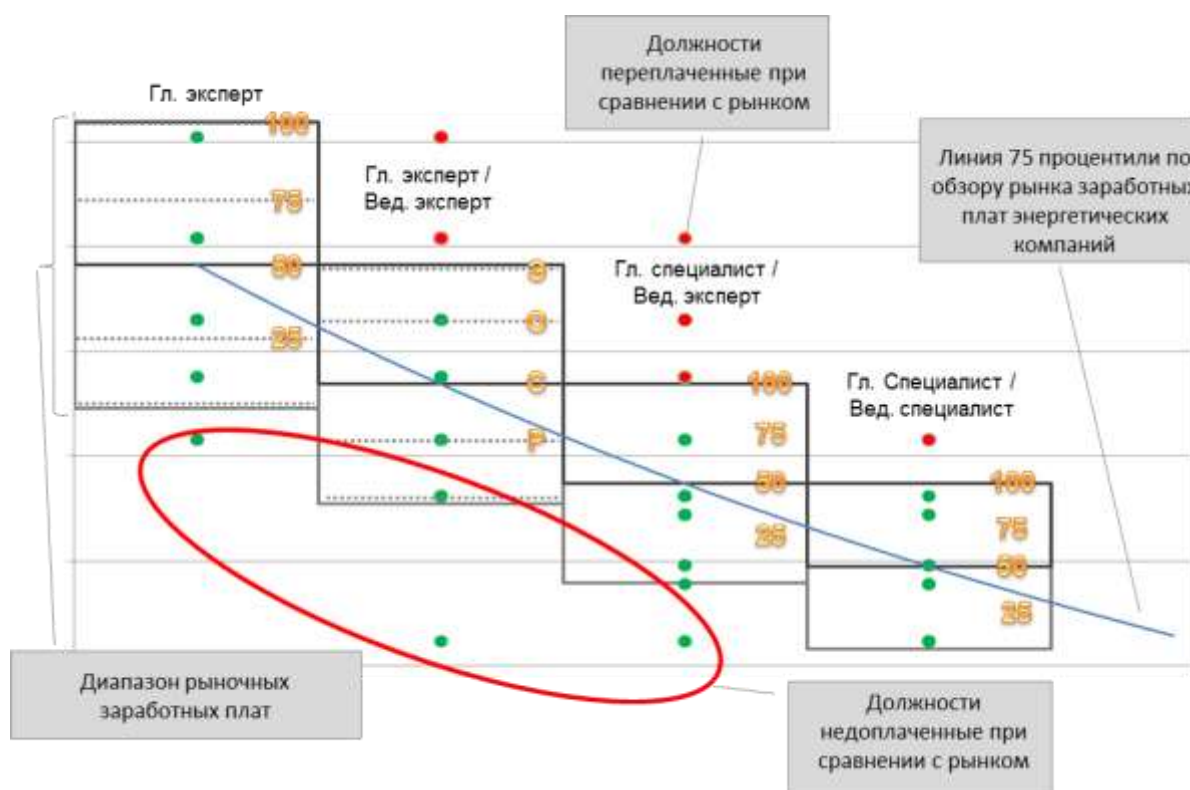


Источник: разработано автором.

Рисунок 18 - Оценка должностей на основе метода «Классификация должностей»

Особое внимание разработчики новой системы оплаты труда должны уделять должностям, которые оплачиваются недостаточно по сравнению с рынком. Связано это с тем, что система оплаты труда построена с акцентом на внутреннюю ценность должностей и, как следствие, сотрудники, работающие на должностях, недоплаченных на основе данных рынка, могут часто уходить из компании в организации-конкуренты. Пример таких должностей показан на рисунке 19.

Как видно из представленной схемы, каждый из грейдов предусматривает «вилку» заработных плат — «минимум» и «максимум», причём движение от минимума к максимуму зависит от двух показателей: результативности и оценки по компетенциям. То есть потенциально каждый сотрудник, приходящий в организацию, оценивается на основе интервью по компетенциям и может достигнуть максимума в оплате труда, если будет на протяжении нескольких лет демонстрировать превосходные показатели при оценке по компетенциям.



Источник: разработано автором.

Рисунок 19 - Структура грейдов и зарплатных значений

План проекта по изменению системы заработных плат должен обеспечить увязку степени выраженности компетенций с системой оплаты труда, так как в противном случае сотрудники, обладающие высоким потенциалом, будут оплачиваться по средним ставкам (поощрять посредственность), которые, как правило, зависят от разряда, стажа и/или образования, но не от результативности. В общем виде устав проекта выглядит в соответствии с тем, как это показано в таблице 7.

Проект перехода к системе оплаты труда на основе грейдов относится к базовым — подготовительным проектам, в рамках которых организация готовится разрабатывать, внедрять и максимально эффективно использовать набор компетенций. Экономический эффект, который может быть получен при переходе на подобную систему оплаты труда, будет косвенным.

Если перед разработчиками стоит задача определить показатели экономической эффективности, то в этом случае необходимо оценивать индикаторы деятельности отдельных подразделений и после этого экстраполировать результаты на всю организацию.

На примере дочерних компаний Группы «Интер РАО» можно увидеть, что при реализации проекта с учётом изменённой нормы управляемости и при численности группы порядка 60 тыс. сотрудников достаточно 17 грейдов. В каждом из грейдов пять уровней оплаты, соотносимых с эффективностью каждого отдельного работника, а 4-й и 5-й уровни системы включают в себя кадровый резерв и тех, кто демонстрирует самые высокие оценки по разработанным компетенциям. Суммарный экономический эффект, полученный от реализации проекта, составил не более 0,5 млрд руб. в ценах 2013 года. Дополнительными положительными эффектами проекта являются: строгое соответствие заработных плат рыночным, возможность перевода сотрудников из организации в организацию (ротация персонала) и снижение текучести на 2 процентных пункта. Численность работников на 4-м и 5-м уровнях оплаты (кадровый резерв) составила чуть менее 4500 человек, или около 15% от общей численности Группы.

Таблица 7 – Устав проекта по грейдированию должностей

<p>Описание ситуации</p> <p>В связи с приобретением активов в организации сложилась практика оплаты труда по нескольким морально устаревшим системам – сдельной, повременной, повременно-премиальной и т.п. Система оплаты требует построения новой, единой для всех должностей организации системы</p>	<p>Границы проекта</p> <p>В рамках проекта рассматриваются системы оплаты труда всех должностей дочерних обществ и управляющей компании, а также бизнес-процесс оценки сотрудников на соответствие должностной инструкции и набору компетенций.</p> <p>В проект не входят бизнес-процессы кадрового делопроизводства, корпоративного управления и нормирования численности</p>
<p>Определение проблемы</p> <p>Система оплаты труда не отражает ценности должности для организации и не позволяет отражать индивидуальный вклад работника в результаты деятельности компании. Конкуренты переходят на более современную систему грейдирования должностей с акцентом на содержание деятельности</p> <p>Цели проекта</p> <p>100% должностей прошли оценку и сравнение с рынком труда.</p> <p>Существует не более 3 структур по оплате на основе компенсируемых факторов (рабочие должности; руководители специалисты и служащие; генеральные директора).</p> <p>Структура грейда состоит из 5 уровней оплаты на основе результативности отдельного сотрудника.</p> <p>Система оплаты труда поддерживает набор компетенций для всех групп сотрудников.</p> <p>В организациях Группы утверждено положение о системе оплаты труда и оценке персонала Приложение Б.</p> <p>Повышен показатель качества корпоративного управления GRI® (Global Reporting Initiatives) – LA14</p>	<p>Роли проекта</p> <p>Руководитель проекта – руководитель блока по управлению персоналом и организационному развитию.</p> <p>Куратор проекта – председатель правления.</p> <p>Заказчики проекта – генеральные директора обществ, входящих в состав холдинга</p> <p>Временные рамки проекта</p> <p>Длительность проекта 1 год.</p> <p>Начало проекта совпадает с началом отчетного периода.</p> <p>Реализация дорожных карт по переходу на новую систему оплаты труда должна занимать не более 6 месяцев.</p>

Источник: разработано автором.

3.2 Построение систем корпоративных компетенций с целью управления эффективностью организации

Как уже отмечалось, проекты, описанные в первой главе настоящего исследования, позволяют подготовить компанию к разработке набора компетенций и переходу к управлению на основе компетенций. При создании компетенций можно использовать один из двух основных подходов:

1. Воспользоваться уже готовой библиотекой компетенций и индикаторов, таких как, например, библиотека SHL (в России этот набор адаптирован и предлагается компанией ООО «Бизнес Психологи»).

2. Разработать набор компетенций и индикаторов выраженности компетенций самостоятельно. Технология реализации проекта подробно описана в научной литературе и содержит подробный пошаговый инструмент создания компетенций.

Каждая организация может выбрать удобный для себя способ поиска как «ядерных», так и «профессиональных» компетенций при проведении работ. Тем не менее в любом случае следует придерживаться трёх ключевых принципов, разработанных А. Я. Кибановым и его научной группой:

1) Принцип вовлеченности — при реализации проекта необходимо включить в рабочую группу тех, кто будет пользоваться результатами для повышения эффективности работы своих функциональных подразделений.

2) Принцип универсальности, то есть те компетенции и индикаторы, которые будут выбраны в качестве целевых, должны быть применимы ко всем, для кого данный набор разрабатывается¹.

3) Принцип обязательной коммуникации — необходимо пользоваться всеми коммуникационными каналами для информирования различных целевых аудиторий о целях и задачах проекта, о том, как проект реализуется и какие результаты достигнуты.

¹ Кибанов А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // М.: ИНФРА М, 2014. с. 41.

Соблюдение этих 3-х базовых принципов позволит избежать многочисленных ошибок, а в случае активных консультаций с руководством организации быстро интегрировать набор в систему управления компании¹. Проект по разработке набора компетенций, как в случае, если набор разрабатывается самостоятельно, так и с помощью консультантов, содержит 3 основных этапа:

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

Следующие 3 проекта позволяют реализовать основные элементы системы управления на основе набора компетенций – оценить степень выраженности компетенций и сформировать корректирующие мероприятия для повышения эффективности организации.

3. Проект по разработке набора компетенций.

Паспорт проекта по разработке набора компетенций представлен в таблице 8.

Данная работа последовательно развивается и опирается на результаты, полученные в ходе реализации первых двух проектов. Так, например, должности, чей статус предусматривает управление коллективом от 7 человек и более (проект по сокращению количества уровней управления), должны в обязательном порядке участвовать в ежегодной оценке компетенций, и в системе грейдов их оценка не должна быть ниже 2-го уровня в течение двух лет. Это связано с тем, что по результатам ежегодного опроса удовлетворённости, который проводится в компании, более 75% информации сотрудники получают от своих руководителей. Следовательно, если на руководящей позиции

¹ Burkett H. Learning for the long run // Alexandria: ASTD press, 2017. p. 174.

находится сотрудник с низкими результатами по оценке компетенций, это повлечёт за собой снижение результатов работы всего подразделения.

Таблица 8 – Устав проекта по внедрению набора компетенций

<p><u>Описание ситуации</u> В связи с необходимостью повышения эффективности организации и формирования единых ценностных установок для работников сформировалась потребность в разработке и внедрении корпоративных компетенций с последующей ежегодной оценкой персонала</p>	<p><u>Границы проекта</u> В рамках проекта рассматривается процесс определения уровня соответствия работника ценностям организации и увязки системы оплаты труда с поведенческими индикаторами при условии соответствия квалификации требованиям должностной инструкции. В проект не входят бизнес-процессы оплаты труда, кадрового делопроизводства, корпоративного управления, нормирования численности и профессиональной аттестации</p>
<p><u>Определение проблемы</u> В организации отсутствует единая система оценки качества работника, в то время как система оплаты труда предусматривает оплату на основе индивидуального вклада сотрудника в результаты деятельности организации</p> <p><u>Цели проекта</u> В организации разработан набор компетенций, включающий не более 10 показателей для оценки поведения. Каждая компетенция оценивается по 5 поведенческим индикаторам. Набор компетенций может оценивать деятельность каждого сотрудника, но приоритетно разрабатывается для руководителей всех уровней Приложение В. В одной из организаций Группы проведена оценка руководителей (не менее чем 90% прошли оценку) на основе набора компетенций. Повышен показатель качества корпоративного управления GRI® (Global Reporting Initiatives) – LA11, LA12.</p>	<p><u>Роли проекта</u> Руководитель проекта – руководитель блока по управлению персоналом и организационному развитию. Куратор проекта – председатель правления. Заказчики проекта – генеральные директора обществ, входящих в состав холдинга</p> <p><u>Временные рамки проекта</u> Длительность проекта не более 6 месяцев. Начало проекта может не совпадать с началом отчётного периода. Реализация дорожных карт по переходу к новым компетенциям позволяет реализовать оценку в течение 2 месяцев (от начала работ до получения отчёта для каждого из участников).</p>

Источник: разработано автором.

Особенностью проекта является необходимость вовлечь в работу по выбору компетенций топ-менеджеров, которые должны определить, какие из компетенций являются ключевыми для руководителей именно этой организации

и при этом позволяют демонстрировать высокую эффективность при достижении целей как подразделения, так и организации в целом¹.

Вторая особенность проекта в том, что по мере развития организации может возникнуть потребность в смене части или даже всего набора компетенций, например, в случае изменения стратегических целей. Тогда проект необходимо реализовать снова и актуализировать набор имеющихся компетенций.

Необходимо сделать акцент на отличиях, которые имеет указанный способ формирования компетенций, от вариантов, предложенных А. Я. Кибановым², а также Стивом Уиддетом и Сарой Холлифорд³. В целом внедрение компетенций через самостоятельную разработку библиотеки компетенций с последующим определением индикаторов эффективной работы обладает массой достоинств, если организация имеет достаточно времени и других ресурсов для проведения

такой работы, так как пропустить какой-то из этапов или провести его в сокращённом варианте не представляется возможным. Те организации, которые не обладают достаточными ресурсами, могут прибегнуть к помощи консультантов, а разработку собственных компетенций даже целиком отложить до момента, когда потребуется частичная или полная актуализация компетенций.

Работа с консультантами подходит для организаций, впервые реализующих систему управления эффективностью на основе набора компетенций, ещё по нескольким причинам: она даёт возможность не совершить типичных ошибок, провести коммуникационную кампанию с использованием лучших практик и на основании проектов, которые были реализованы в других организациях, но информации о которых в открытых источниках нет, а также

получить возможность использования готовой автоматизированной системы оценки персонала на неограниченное количество пользователей. В ином случае служба персонала рискует пропустить какой-либо важный этап и будет

¹ Arneson J. ASTD competency study // Alexandria: ASTD press, 2013. p. 121.

² Кибанов А. Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом // М.: ИНФРА, 2014. с. 17.

³ Уиддет С. Руководство по компетенциям // М.: НРРО, 2003. с. 42.

вынуждена затратить дополнительные средства на автоматизацию системы оценки.

Данный проект является затратным для всех организаций и не позволяет получить прямой эффект от реализации плана мероприятий. Объем затрат зависит от двух факторов — самостоятельно компания разрабатывает набор или привлекает консультантов, а также, в случае если привлекает консультантов, — услугами какой именно консультационной компании планируют воспользоваться. В общем виде объем затрат на реализацию проекта в ПАО «Интер РАО» не превысил 0,5 млн рублей в ценах 2013 года. Длительность проекта не была превышена в соответствии с Уставом проекта. По результатам проекта было определено количество должностей, которое подлежит ежегодной оценке, и то, какие именно компетенции будут оцениваться. Процедура оценки персонала, в основу которой были положены результаты всех трёх проектов, позволила сформировать в организации инструмент коррекции результатов деятельности и создать основу для расчёта эффекта от перехода к управлению на основе компетентностного подхода.¹

4. Проект по оценке персонала.

Задача оценки персонала — одна из ключевых задач в процессе достижения стратегических целей, в рамках которой оценивается способность сотрудников достигать запланированного результата². В целом виды оценки персонала можно разделить на две ключевых категории — оценка профессиональных навыков (hard skills) и оценка компетенций (soft skills). Профессиональные навыки, или, как их ещё определяет Трудовой кодекс Российской Федерации³, — деловые качества работника, — проверяют в соответствии с законодательством через процедуры аттестации и/или сертификации, если того требует профессиональный стандарт.

¹ Пучка, С. В. Компетентностный подход как инструмент повышения эффективности управления персоналом организации (на примере Группы «Интер РАО») / С.В. Пучка // Путеводитель предпринимателя. - 2017. - № XXXVI. - С. 228 - 235.

² Pиссурич G. M. HPI essentials // Alexandria: ASTD press, 2002. p. 37.

³ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // Собрание законодательства РФ. 2002. № 1 (ч. 1). Ст. 3. С. 5.

По результатам оценки (аттестации) принимается решение о том, чтобы допустить сотрудника к исполнению обязанностей в соответствии с трудовой функцией. Рассматриваемая в рамках нашего исследования оценка персонала основной своей задачей ставит изучение потенциала сотрудника и возможность развития у оцениваемого заданных поведенческих характеристик в соответствии со стратегическими целями¹. К преимуществам оценки персонала на основе компетенций относится возможность для работодателя самостоятельно определять сроки, период и масштаб охвата для данной процедуры.

К недостаткам можно отнести сложность реализации санкций по отношению к работникам, которые не смогли успешно пройти оценку и получить высокий балл по выбранным компетенциям. Большинство компаний используют для оценки модифицированную систему 360°, суть которой заключается в возможности получить информацию о том, как проявляются важные для организации компетенции в процессе взаимодействия сотрудника с подчинёнными, коллегами, руководителем и клиентами, а также сравнить их с самооценкой, — отсюда и название метода: «360°».

Модификация оценки связана с тем, что получение обратной связи от клиентов используется часто, но только для структурных подразделений, отвечающих за продажи. В случае если подразделение взаимодействует с внутренними клиентами, в качестве таких клиентов выступают коллеги работника.

Оценка методом 360°² позволяет также определить, какие именно компетенции развиты достаточно, а какие требуют развития, и подойти вплотную к разработке индивидуального плана для каждого сотрудника в отдельности. Ещё одним преимуществом оценки по методу 360°, как показано на рисунке 20, является возможность для сотрудника получить исчерпывающую информацию о том, что в его поведении соответствует стандарту организации, а что требует коррекции и/или развития.

¹ Уэлч Дж. Самая суть // М.: Транзиткнига, 2004. p. 176.

² Lepsinger R. The Art and Science of 360 Degree Feedback // San Francisco: Jossey-Bass, 1997. p. 23.

Устав проекта по оценке персонала представлен в таблице 9, в нем основной упор сделан на отработку последовательности действий и администрирование бизнес-процессов.



Источник: разработано автором.
Рисунок 20 - Оценка по системе 360°

Реализация проекта по оценке персонала в Группе «Интер РАО» проходила по классической схеме, когда работы разбиваются на подготовительный этап, этап непосредственной реализации и заключительный (когда результаты проекта становятся операционной деятельностью).

Оценка персонала направлена на то, чтобы сформировать три варианта действий по каждому работнику, которого оценивали:

- необходимо развивать компетенции 20% самых низких оценок в рамках своего функционального направления (категория сотрудников — «Требует развития»);
- развитие имеющихся компетенций на данном этапе не требуется (категория сотрудников — «Соответствует требованиям»);
- входит в 10% самых высоких оценок в рамках своего функционального направления (категория сотрудников — «Кадровый резерв»).

Таблица 9 – Устав проекта по внедрению ежегодной оценки персонала

<p><u>Описание ситуации</u> Существующий в организации набор корпоративных компетенций требует поддержки через формирование процедуры ежегодной оценки. Система оценки должна определить состав кадрового резерва, снизить количество ошибок при назначении на вакантные должности сотрудников кадрового резерв</p>	<p><u>Границы проекта</u> В рамках проекта разрабатывается процедура оценки корпоративных компетенций руководителями организации и подготовка к выбору кадрового резерва. В проект не входят бизнес-процессы подбора персонала, профессиональной аттестации и кадрового делопроизводства</p>
<p><u>Определение проблемы</u> В организации отсутствует единая система оценки потенциала работников, продвижение на вышестоящие должности не систематизировано. Кадровый резерв формируется по формальному признаку – как следствие, существуют высокие риски ошибки в подборе и назначении руководителей</p> <p><u>Цели проекта</u> В организации существует ежегодная оценка персонала по 10 корпоративным компетенциям. Оценка автоматизирована и не требует больших трудозатрат. Процедура предусматривает возможность оценивать 100% руководителей. Проведена пилотная оценка в компании с численностью не менее 500 сотрудников. Повышен показатель качества корпоративного управления GRI® (Global Reporting Initiatives) – LA12</p>	<p><u>Роли проекта</u> Руководитель проекта – руководитель блока по управлению персоналом и организационному развитию. Куратор проекта – председатель правления. Заказчики проекта – генеральные директора обществ, входящих в состав холдинга.</p> <p><u>Временные рамки проекта</u> Длительность проекта не более 6 месяцев. Начало проекта совпадает с началом отчётного периода. Процедура оценки от начала до предоставления информации в виде индивидуальных отчётов не более 2 месяцев</p>

Источник: разработано автором.

Анализ полученных данных позволил определить три группы сотрудников и сформировать для их руководителей рекомендации о дальнейших действиях. Следует отметить, что оценка компетенций обязательно должна быть сопоставлена с оценкой, которая получена в результате проекта по построению системы оплаты труда, которая, по сути, является оценкой эффективности. Этот анализ позволит определить ещё 2 категории сотрудников: первые — те, кто

добивается высоких результатов и имеет высокие производственные показатели; вторые – те, кто имеет относительно высокие показатели в работе, но низкий балл по результатам оценки компетенций.

Важность этой работы продиктована в первую очередь высокой конкуренцией на рынке труда — как следствие, руководитель, который демонстрирует высокие показатели производительности, но низкие показатели по выраженности корпоративных компетенций, создаёт негативный рабочий фон и способствует повышению текучести среди наиболее квалифицированного персонала. Это не значит, что руководителей такой категории надо наказывать и даже разрабатывать для них план выхода из организации — правильным будет сформировать трансформационную программу для таких руководителей и скорректировать поведенческие характеристики¹.

Специфика проекта по оценке персонала связана с тем, что это один из тех проектов, которые формируют требования к организации в части обратной связи с работниками. То есть можно говорить о цикле своего рода общения работодателя, когда в первой фазе работник создаёт продукт и добавленную стоимость для бизнеса, во второй фазе работодатель оценивает по двухфакторной модели результаты труда — какой результат получен и как он был достигнут, т.е. количественную и качественную оценку труда работника, в третьей фазе все работники делятся на три больших категории. Для первой категории разрабатывают план по переходу на следующую должность, вторая обучается делать свою работу более качественно, а с третьей, самой многочисленной категорией работодатель должен обсудить возможности совместного достижения стратегических целей и рассказать о возможностях развития.

Проект по внедрению оценки персонала является затратным лишь на первый взгляд — эффект от реализации является косвенным и может быть показан на примере работы как отдельных подразделений, так и в общем

¹ Reitman A. Creating a mentoring program // Alexandria: ASTD press, 2014. p. 11.

повышении доходности организации в расчёте на одного работника, который не может быть объяснён другими факторами. При условии, что организация будет пользоваться готовым программным решением, затраты составят не более 0,5 млн рублей разово и в последующие годы 0,2 - 0,3 млн рублей ежегодно на неограниченное число участников оценки. Важным для проекта является формирование основы для разработки индивидуальных планов развития, задача которых — дать организации новое развитие силами тех, кто в ней работает.

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

Как было сказано выше, проект по оценке сотрудников даёт возможность организации оказать корректирующее воздействие на персонал с целью придать сотрудникам новый импульс в развитии. В этом случае основной задачей проекта по формированию кадрового резерва и созданию индивидуальных планов развития (далее ИПР) является выявление тех сотрудников, которые обладают наибольшим потенциалом и могут повысить эффективность своего подразделения и компании в целом¹. При этом индикатором повышения эффективности будет являться достижение стратегических целей и годовых показателей эффективности подразделений и организации. Вышесказанное позволяет сделать вывод о том, что развитие компетенций, которые в свою очередь являются продолжением ценностей организации, формирует способность организации достигать запланированных финансовых показателей, так как повышает эффективность отдельных сотрудников.

Кадровый резерв для каждой организации может быть сформирован на основе различных критериев². основополагающим принципом отнесения к кадровому резерву должно быть наличие высокого потенциала (в нашем случае потенциал оценивается при помощи методики 360°) и высокая результативность (производительность труда). Проект по формированию системы грейдов

¹ Israelite L. Talent management // Alexandria: ASTD press, 2016. p. 20.

² Haneberg L. Organizational Development basics // Alexandria: ASTD press, 2005. p. 135.

позволяет определить тех, чей вклад в работу подразделения является наибольшим.

На основе полученных данных также можно определить тех работников организации, кто относится к категории требующих развития за счёт процедур обучения, ротации, а также наставничества¹.

Именно две категории самых эффективных и самых неэффективных первоначально находятся в центре внимания службы по управлению персоналом и могут обеспечить максимальный эффект в случае применения компетентностного подхода. Типовой паспорт проекта по формированию кадрового резерва и созданию индивидуальных планов развития представлен в таблице 10.

Таблица 10 - Устав проекта по формированию кадрового резерва

<p><u>Описание ситуации</u> В организации кадровый резерв формируется по формальному признаку, назначения из кадрового резерва практически не производятся, планы развития не стандартизованы и не связаны с развитием компетенций. Ответственность за развитие кадрового резерва не персонифицирована</p>	<p><u>Границы проекта</u> В рамках проекта разрабатывается процедура выбора кадрового резерва. Определяется очерёдность шагов процесса. В проект входит процедура составления индивидуального плана развития. В проект не входят бизнес-процессы обучения, перемещения и продвижения персонала.</p>
<p><u>Определение проблемы</u> В организации отсутствует процедура назначения в кадровый резерв на основе оценки по компетенциям. Для кадрового резерва не формируется стандартизованный индивидуальный план развития.</p>	<p><u>Роли проекта</u> Руководитель проекта – руководитель блока по управлению персоналом и организационному развитию. Куратор проекта – председатель правления. Заказчики проекта – генеральные директора.</p>

¹ Bee F. Learning needs analysis and evaluation // L.: The chartered institute of personal and development, 2009. p. 26.

Продолжение таблицы 10

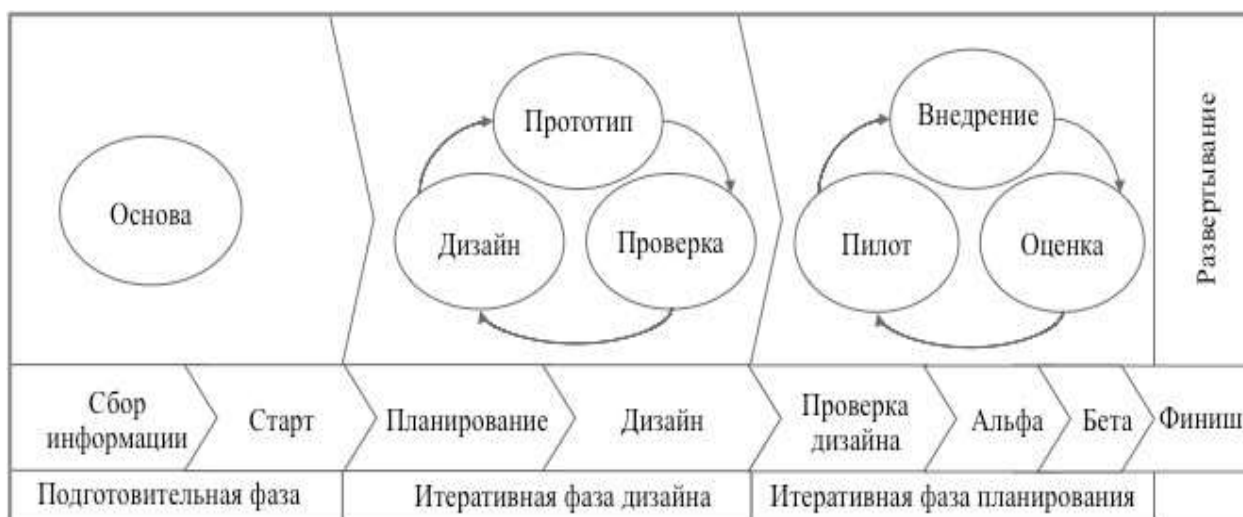
<p><u>Цели проекта</u> В организации существует процедура (бизнес-процесс определения кадрового резерва на основе оценки по компетенциям и оценки эффективности) Приложение В. Разработан стандартизованный формат индивидуального плана развития Приложение В. Не менее 90% (550 сотрудников) кадрового резерва имеют индивидуальные планы развития. Повышен показатель качества корпоративного управления GRI® (Global Reporting Initiatives) – LA12.</p>	<p><u>Временные рамки проекта</u> Длительность проекта не более 2-х месяцев. Начало проекта может не совпадать с началом отчётного периода. Процедура выбора кадрового резерва от момента предоставления индивидуальных отчётов до согласованного индивидуального плана развития не более 2-х месяцев.</p>
--	--

Источник: разработано автором.

Представленный паспорт проекта завершает большую трансформационную программу изменений в организации и делает процесс управления по компетенциям цикличным – от момента описания должности и оценки работника, который её занимает, до формирования плана развития кадрового резерва, который способен обеспечить достижение запланированного финансового результата в указанные сроки в соответствии с моделями «ADDIE», рисунок 21 и «SAM», рисунок 22.



Источник: разработано автором.
 Рисунок 21 - Модель ADDIE [55, с. 16]



Источник: разработано автором.
Рисунок 22 - Модель SAM [55, с. 22]

В процессе реализации проекта оценки всех сотрудников формируются в массив данных с указанием функциональной принадлежности, полученной оценки по выраженности компетенций и оценке, которую получил сотрудник в рамках реализации проекта по грейдированию должностей.

Затем служба персонала определяет тех, чьи значения занимают ячейки 1-1 и 2-2 в таблице 11 по формированию кадрового резерва¹.

Таблица 11 – Определение категорий персонала для развития

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

Источник: разработано автором.

¹ Berger L. A. The Talent management handbook // New York : The McGraw-Hill Companies, 2004. p. 192.

² Перцентиль - показывает точку, ниже которой находится определенный процент наблюдений.

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

Для категории 1-1 требуется определить следующую должность, которую может занять сотрудник, сформировать индивидуальный план развития, состоящий из трёх частей:

- 10% от общей программы обучения — теоретические знания: книги, статьи и т. п.;
- 20% от общей программы — наставничество и работа с коллегами: моделирование и эксперименты;
- 70% от общей программы — обучение на рабочем месте: реализация проектов¹.

Для тех работников, чьи оценки попали в категорию 2-2², предлагается план по развитию на текущей должности, как правило, за счёт использования процедуры наставничества, либо они покидают организацию по обоюдному согласию с работодателем.

К рассмотренным выше категориям работников служба персонала должна проявлять особое внимание, так как эффективность этих двух групп создаст в будущем добавленную стоимость организации за счёт повышения средних оценок по компетенциям — как по отдельным работникам, так и в среднем по управленческой команде.

¹ Arets J. 702010 towards 100% performance // Hoofddorp: Sutler Media, 2015. p. 134.

² Коллинз Д. От хорошего к великому // М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. с. 91.

3.3 Практическое использование компетентностного подхода для повышения эффективности организации

Оценка экономического эффекта при переходе к управлению на основе компетентностного подхода может быть рассчитана по двум сценариям. Первый включает в себя разовый эффект от внедрения компетентностного подхода, второй – расчёт экономического эффекта от использования компетентностного подхода на постоянной основе. Используя предложенную в первой главе формулу (4) расчёта экономического эффекта от внедрения компетентностного подхода на основе финансовой отчётности (МСФО/ USGAAP), можно получить следующие данные¹.

Исходная формула (5):

$$VAE = EVA/FTE, \quad (5)$$

где VAE – ценность, добавленная работниками;

EVA – экономическая добавленная стоимость;

FTE – среднесписочная численность работников.

Так как проект длился 3 года, то представляется целесообразным произвести расчёт по формуле (5) каждого года реализации проекта, затем сложить получившийся эффект и вычесть из него показатели года, предшествующего году начала реализации проекта (базового года).

Расчёт базового года проведём по формуле (6):

$$EVA_{баз} = NOPLAT_{баз} - WACC_{баз} * CE_{баз}, \quad (6)$$

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

$NOPLAT_{баз}$ – посленалоговая операционная прибыль;

$WACC_{баз}$ – средневзвешенная стоимость капитала;

$CE_{баз}$ – инвестированный капитал.

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

¹ Cripe E. J. The value-added employee // L.: Routledge, 2011. p. 11.

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

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

Расчёт 1-го года:

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

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

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

Расчёт 2-го года:

$$EVA_2 = NOPLAT_2 - WACC_2 * CE_2 =$$

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

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

Расчёт экономического эффекта по итогам реализации проекта:

$$\Delta VAE = VAE_1 + VAE_2 - 2 * VAE_{\text{баз}} = -240089,4 - 236564,0 + 2 * 355368 = 234082,6 \text{ (руб./чел.)}$$

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

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

Данные расчётов наглядно демонстрируют возможности организации получить экономический эффект при переходе к управлению персоналом на основе компетентностного подхода¹. Следующим шагом, который способен продемонстрировать возможности компетентностного подхода, могут стать данные множественного корреляционного анализа. Для этого необходимо сопоставить данные средних оценок управленческих команд по отдельным компетенциям и степень достижения ключевых показателей эффективности организаций в процентах от целевых значений, а также сравнить данные за два года.

Как видно из данных, представленных в таблице 12, сумма средних баллов, полученных управленческими командами по итогам второго года наблюдений,

¹ Пучка С. В. Компетентностный подход, как фактор повышения эффективности организации // Микроэкономика. 2016. № 2. С. 6 - 11.

увеличилась на 0,72 балла и 10 компаний из 17 показали рост при оценке по компетенциям.

Таблица 12 – Оценка 360° по итогам двух лет

В баллах

Номер компании	Год X, балл	Год X+1, балл	Рост/Падение
Компания 1	4,20	4,34	+
Компания 2	4,55	4,66	+
Компания 3	4,15	4,19	+
Компания 4	4,05	4,19	+
Компания 5	4,00	3,98	-
Компания 6	4,02	4,13	+
Компания 7	4,55	4,43	-
Компания 8	4,28	4,26	-
Компания 9	4,04	4,13	+
Компания 10	4,30	4,28	-
Компания 11	4,05	4,06	+
Компания 12	4,17	4,08	-
Компания 13	4,08	3,96	-
Компания 14	4,33	4,40	+
Компания 15	4,11	4,09	-
Компания 16	4,02	3,97	-
Компания 17	3,60	3,62	+
Компания 18	3,87	4,32	+
Сумма баллов	74,37	75,09	+

Источник: разработано автором.

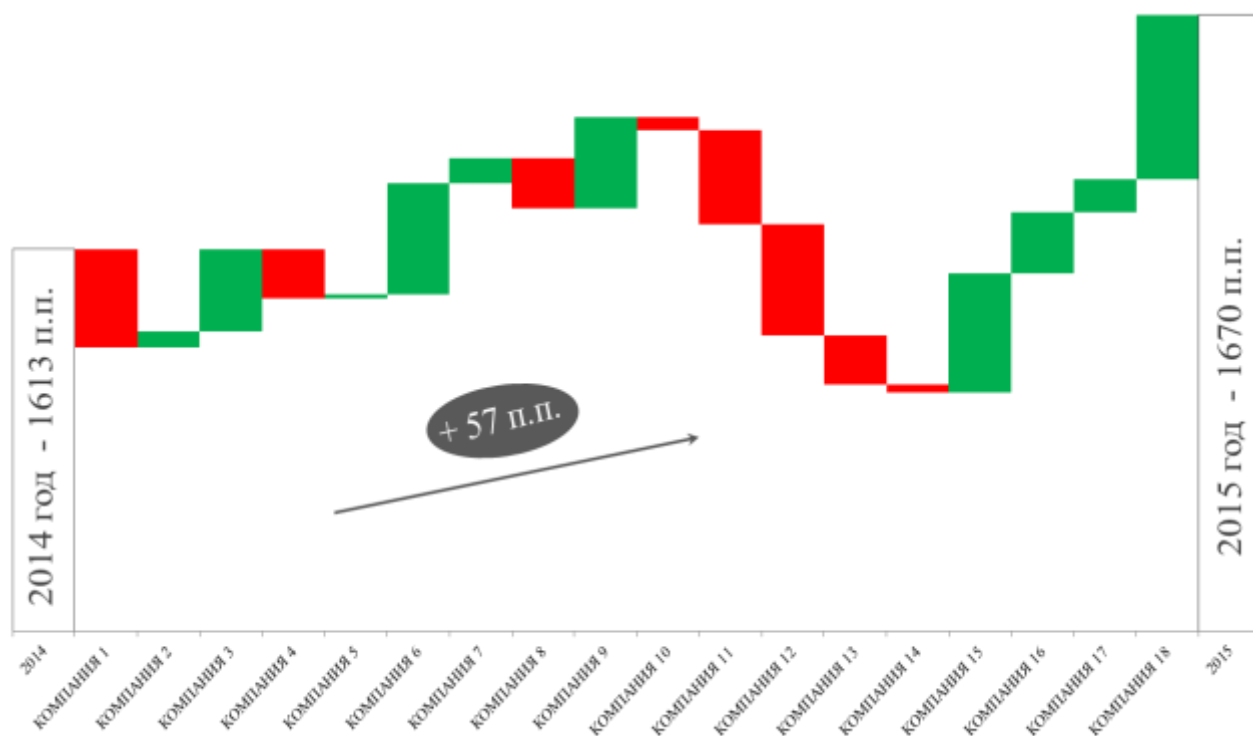
Таблица 13 достижения показателей по итогам 2-х лет также позволяет увидеть, что произошёл рост достижения показателей в процентных пунктах – на 57 процентных пунктов по сравнению с уровнем предыдущего года.

Таблица 13 – Достижение показателей по итогам 2-х лет

№ компании	Год X, %	Год X+1	Рост/Падение
1	2	3	4
Компания 1	101	77	-
Компания 2	108	112	+
Компания 3	92	112	+
Компания 4	93	81	-
Компания 5	112	113	+
Компания 6	83	110	+
Компания 7	81	87	+
Компания 8	91	79	-
Компания 9	91	113	+
Компания 10	119	116	-
Компания 11	67	44	-
Компания 12	103	76	-
Компания 13	81	69	-
Компания 14	99	97	-
Компания 15	72	101	+
Компания 16	93	108	+
Компания 17	99	107	+
Компания 18	28	68	+
Сумма процентных пунктов	1613	1670	+

Источник: разработано автором.

Данные двух таблиц 12 и 13 наглядно демонстрируют, что при росте баллов по оценке компетенций также происходит рост процентных пунктов при подведении итогов по результатам достижения ключевых показателей эффективности. Схематично рост показателей в процентах представлен на рисунке 23.



Источник: разработано автором.

Рисунок 23 - Рост степени достижения показателей эффективности

Следующий шаг исследования – изучение зависимости роста показателей от роста оценки по компетенциям. Для этого по каждой из оцениваемых компетенций был проведён корреляционный анализ, который позволил определить, какие именно компетенции коррелируют со степенью достижения ключевых показателей эффективности.

Для анализа использовались статистические функции в программном обеспечении на базе Microsoft Excel, а также таблица 14, которая через полученный коэффициент корреляции позволяет определить силу связи между компетенцией и показателями эффективности.

Таблица 14 – Интерпретация результатов корреляционного анализа

Значение коэффициента корреляции r	Интерпретация
$0 < r \leq 0,2$	Корреляция не выявлена
$0,2 < r \leq 0,5$	Слабая корреляция
$0,5 < r \leq 0,7$	Средняя корреляция
$0,7 < r \leq 0,9$	Сильная корреляция
$0,9 < r \leq 1$	Очень сильная корреляция

Источник: разработано автором.

Интерпретация полученных результатов позволяет сделать вывод о том, что из 10 оцениваемых в холдинге компетенций только 2 связаны с показателями эффективности. Остальные компетенции влияют на другие, важные для компании аспекты деятельности.

На рисунке 24 представлены результаты корреляционного анализа средних оценок управленческих команд дочерних обществ и степень достижения целевых показателей, а также определены наиболее существенные компетенции – «Профессиональная экспертиза» ($r = 0,24$) и «Мотивация достижений» ($r = 0,20$).

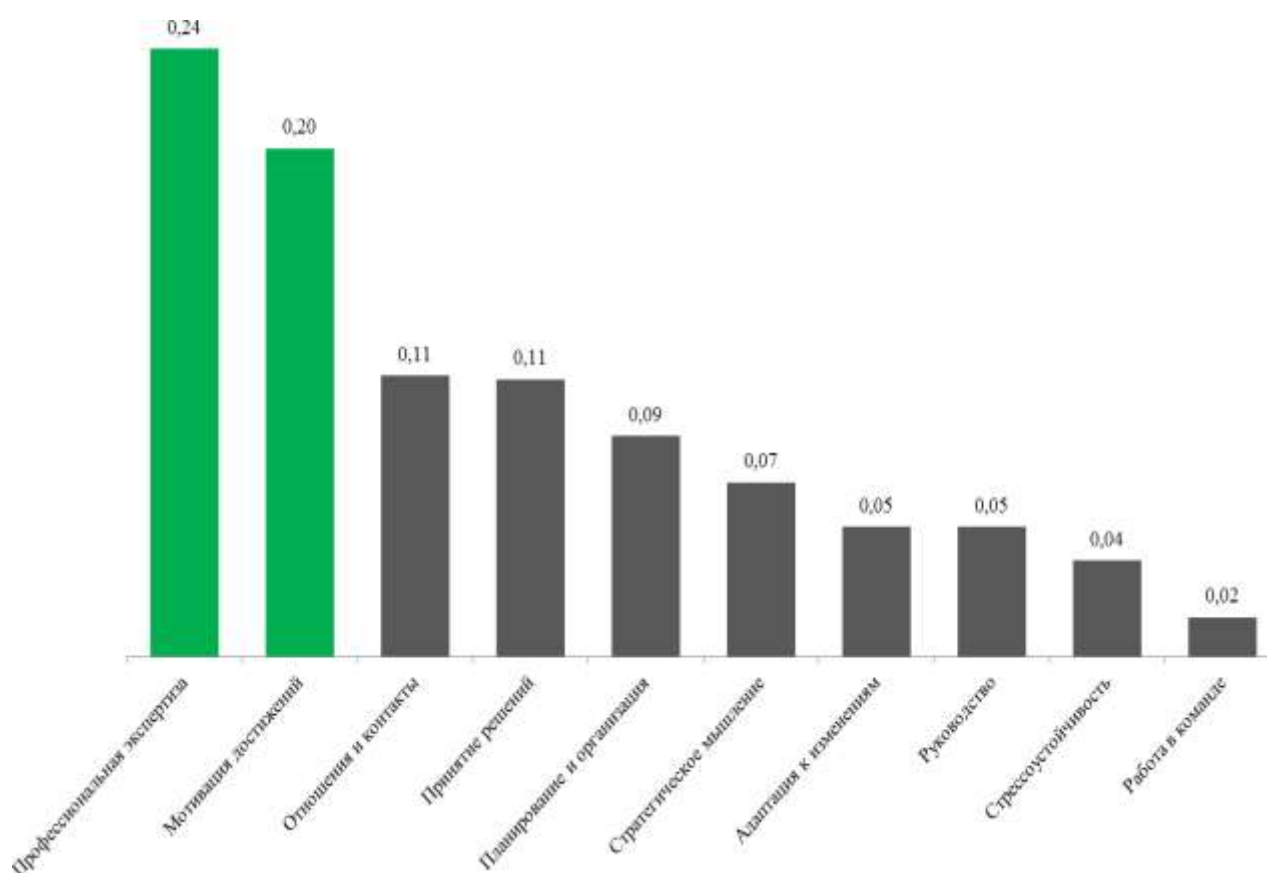
При этом под термином «Профессиональная экспертиза» понимается детальное знание работы, использование новых технологий для достижения поставленных целей, постоянная нацеленность на развитие своих профессиональных умений и способность делиться профессиональными знаниями и опытом с другими. В свою очередь компетенция «Мотивация достижений» раскрывается через общее понятие вовлеченности – проявление энтузиазма и энергичности в работе, умение с готовностью включаться в работу над сложными задачами, заинтересованность в саморазвитии, использовании возможностей для обучения, карьерного роста и большей ответственности/полномочий¹.

Перечень из 10 использующихся в организации компетенций представлены на рисунке 24, их определения даны в таблице 15.

¹ Rothwell W. J. Creating engaged employees // Alexandria: ASTD press, 2014. p. 14.

Наличие связи корпоративных компетенций и экономических показателей не является постоянной величиной и при установлении ключевых показателей деятельности, отличных от исследуемого периода, может сильно изменить связи между исследуемыми факторами.¹

Дополнительным фактором, ограничивающим возможности масштабирования данного метода без изменения, может стать набор компетенций, который меняется от компании к компании.



Источник: разработано автором.

Рисунок 24 - Определение корреляционной зависимости между достижением стратегических целей и оценкой компетенций

Значимой особенностью при изучении корреляции между оценкой по компетенциям и показателями эффективности было наличие только положительных результатов, так как отрицательный коэффициент корреляции

¹ Пучка, С. В. Практические подходы к использованию компетентностного подхода в российских холдинговых структурах / С. В. Пучка // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия «Экономика и право». - 2017. - №12. - С. 63 - 66.

показывает, что та или иная компетенция имеет обратное влияние, то есть чем лучше она развита в компании, тем ниже показатели эффективности. Таким образом, отметим, что организация может проверять список компетенций на наличие ошибок при включении в него новых компетенций. При этом поиск наиболее релевантного набора компетенций, поддерживающих достижение стратегических целей может производиться с определенной периодичностью в рамках годового операционного цикла.

Таблица 15 – Корпоративные компетенции и их определения

Название компетенции	Определение компетенции
1	2
Профессиональная экспертиза	Демонстрирует профессионализм и знание существующих бизнес-процессов. Использует новые технологии в процессе решения рабочих задач. Развивает свои профессиональные умения. Делится профессиональными знаниями и опытом с другими, даёт рекомендации
Мотивация достижений	Проявляет энтузиазм и энергичность в работе. С готовностью включается в работу над сложными задачами. Заинтересован в саморазвитии, использует возможности для обучения. Ищет возможности для карьерного роста, большей ответственности и полномочий
Отношения и контакты	Легко устанавливает рабочие отношения. Умеет строить отношения как в организации, так и вне её. Эффективно взаимодействует с людьми на всех уровнях организации. Проявляет такт и дипломатичность при урегулировании разногласий
Принятие решений	Проявляет инициативу и самостоятельность в работе. Оперативно принимает решения. При необходимости идёт на обдуманные риски при принятии решений. Берет на себя ответственность за решения, действия и персонал
Планирование и организация	Планирует и организует деятельность, учитывая возможные изменения обстоятельств и препятствия. Определяет приоритеты и последовательность действий для достижения целей. Определяет временные границы для достижения целей эффективно управляет сроками, распределяет ресурсы для решения задач. Следит за соблюдением сроков и контрольными датами.

Продолжение таблицы 15

1	2
Стратегическое мышление	Учитывает широкий спектр вопросов при подготовке решений. Связывает свои рабочие задачи со стратегическими целями организации. Выявляет тенденции, прогнозирует развитие ситуации. Доносит до других чёткое видение будущего
Адаптация к изменениям	Успешно адаптируется к изменяющимся условиям, принимает и поддерживает нововведения. Адаптирует стиль работы и взаимодействия к различным ситуациям. Выстраивает общение с учётом межкультурных различий других людей. В ситуациях неопределённости использует имеющиеся возможности наилучшим образом
Руководство	Управляет работой других людей: чётко ставит задачи, делегирует и наделяет полномочиями. Мотивирует и вдохновляет других на достижение целей. Формирует команду из сотрудников с высоким потенциалом. Развивает подчиненных.
Стрессоустойчивость	Результативно работает в напряжённых ситуациях. Умеет сохранять эмоции в сложных обстоятельствах. Демонстрирует позитивное отношение к работе. Конструктивно воспринимает критику и делает выводы для себя. Уделяет внимание работе и личной жизни сбалансированно
Работа в команде	Поддерживает других, демонстрирует уважение и позитивное отношение к ним в ситуации общения. Поощряет сотрудничество, действует в интересах команды. Консультирует других, делится опытом и информацией. Поддерживает других и проявляет заботу. Включается в разрешение противоречий и конфликтов в команде

Источник: разработано автором.

Все вышеизложенное позволяет сделать заключение о влиянии компетентностного подхода на эффективность организации в каждом из двух последовательных шагов, в случае, когда организация реализует программу по переходу к управлению на основе компетентностного подхода. Похожие эффекты можно наблюдать и в случае, когда новая система управления внедрена, и, правильно выбирая и развивая компетенции, можно обеспечивать для организации дополнительные конкурентные преимущества и добавленную стоимость.

3.4 Статистический анализ оценок работников и показателей эффективности организации

Сравнение двух групп по количественной шкале проводилось на основе непараметрического критерия Манна-Уитни. Для описания количественных показателей использовались среднее значение и стандартное отклонение в формате « $M \pm S$ ». Анализ динамики показателей производился на основе непараметрического критерия Фридмана. Корреляционный анализ проводился на основе непараметрической ранговой корреляции по Пирсону. Уровень статистической значимости был зафиксирован на уровне 0,05. Статистическая обработка данных выполнена с использованием пакетов прикладных программ Statistica 10 и SAS JMP.

Сравнения групп с разным KPI. На основании индекса KPI были выделены две группы респондентов: те, у которых план был выполнен (группа с названием «Done») и те, у которых зафиксировано невыполнение плана (группа с названием «Negative»). Для сравнения двух выделенных групп по количественным показателям использовался критерий Манна-Уитни. Результаты сравнения групп в 2014 году по всем 10 оценкам 360° (руководители, коллеги и подчинённые), а также по усреднённым по 10 показателям оценкам приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Сравнения групп с разным KPI по оценкам 360° (среднее \pm стандартное отклонение) в 2014 году и уровень статистической значимости (критерий Манна-Уитни)

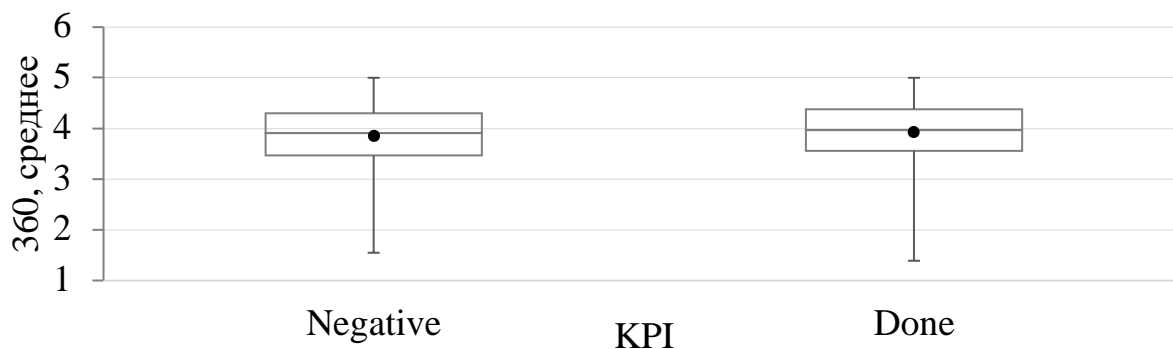
Показатель	KPI		Уровень P
	M \pm S Done (N=2186)	M \pm S Negative (N=1258)	
1	2	3	4
Оценки руководителя			
Адаптация к изменениям	3,86 \pm 0,70	3,80 \pm 0,73	0,0175
Мотивация достижений	3,90 \pm 0,74	3,83 \pm 0,80	0,0403
Отношения и контакты	3,94 \pm 0,75	3,83 \pm 0,79	0,0001
Планирование и организация	3,97 \pm 0,75	3,88 \pm 0,78	0,0005

Продолжение таблицы 16

1	2	3	4
Принятие решений	3,94 ± 0,79	3,85 ± 0,83	0,0007
Профессиональная экспертиза	4,05 ± 0,72	3,98 ± 0,77	0,0028
Работа в команде	3,94 ± 0,72	3,84 ± 0,75	0,0003
Руководство	3,74 ± 0,75	3,65 ± 0,81	0,0005
Стратегическое мышление	3,75 ± 0,82	3,65 ± 0,90	0,0058
Стрессоустойчивость	4,00 ± 0,68	3,93 ± 0,72	0,0191
Оценки коллег			
Адаптация к изменениям	4,02 ± 0,49	3,89 ± 0,78	0,0008
Мотивация достижений	4,03 ± 0,54	3,90 ± 0,80	0,0040
Отношения и контакты	4,06 ± 0,55	3,95 ± 0,84	0,0514
Планирование и организация	4,14 ± 0,52	4,00 ± 0,80	0,0004
Принятие решений	4,04 ± 0,56	3,91 ± 0,82	0,0017
Профессиональная экспертиза	4,16 ± 0,51	4,05 ± 0,81	0,1323
Работа в команде	4,02 ± 0,54	3,88 ± 0,81	0,0005
Руководство	3,87 ± 0,55	3,76 ± 0,79	0,0094
Стратегическое мышление	4,00 ± 0,56	3,85 ± 0,85	0,0005
Стрессоустойчивость	4,09 ± 0,50	3,98 ± 0,79	0,0275
Оценки подчинённых			
Адаптация к изменениям	4,08 ± 0,71	4,03 ± 0,74	0,0068
Мотивация достижений	4,10 ± 0,73	4,06 ± 0,76	0,0279
Отношения и контакты	4,19 ± 0,70	4,11 ± 0,80	0,0065
Планирование и организация	4,23 ± 0,73	4,17 ± 0,78	0,0045
Принятие решений	4,15 ± 0,76	4,08 ± 0,81	0,0056
Профессиональная экспертиза	4,23 ± 0,73	4,20 ± 0,78	0,3844
Работа в команде	4,07 ± 0,76	4,00 ± 0,78	0,0004
Руководство	3,95 ± 0,74	3,89 ± 0,77	0,0141
Стратегическое мышление	4,14 ± 0,71	4,08 ± 0,83	0,1648
Стрессоустойчивость	4,14 ± 0,72	4,09 ± 0,75	0,0107
Средние оценки по всем показателям 360°			
Руководитель	3,93 ± 0,62	3,85 ± 0,64	0,0010
Коллеги	4,05 ± 0,46	4,02 ± 0,47	0,0505
Подчинённые	4,18 ± 0,51	4,16 ± 0,46	0,0136

Источник: разработано автором.

Результаты статистического анализа показывают, что в среднем оценки работников, выполняющих план, выше, чем работников, не выполняющих план, по всем десяти показателям 360°. Об этом же говорят и сравнения по среднему показателю 360°, рисунок 25.

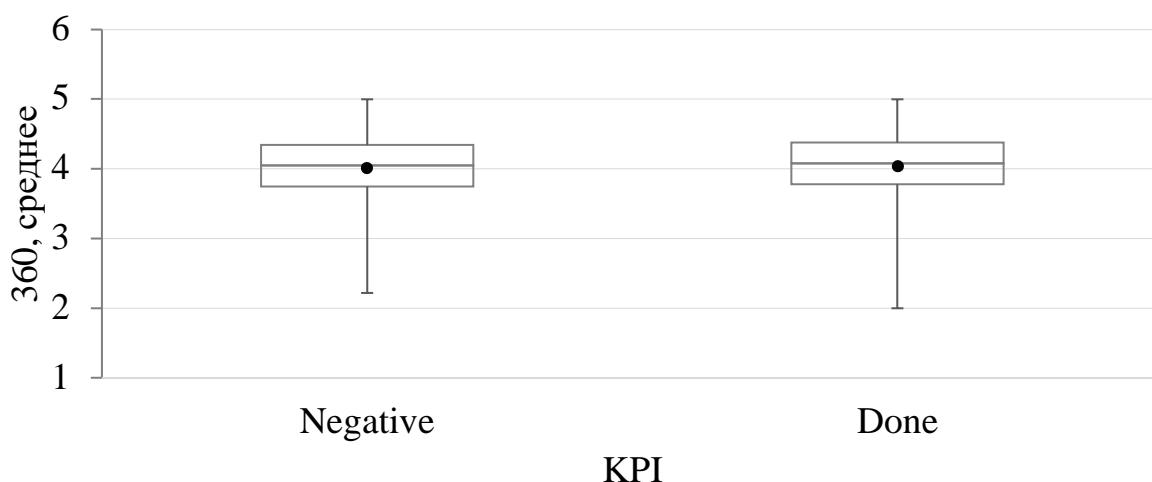


Источник: разработано автором.

Рисунок 25 - Средние значения оценок руководителей в группах с разным КРІ (2014 год)

¹ Примечание - Среднее арифметическое обозначено точкой, медиана обозначена горизонтальным отрезком, внутривквартильный размах обозначен прямоугольником, минимальные и максимальные значения обозначены вертикальными отрезками.

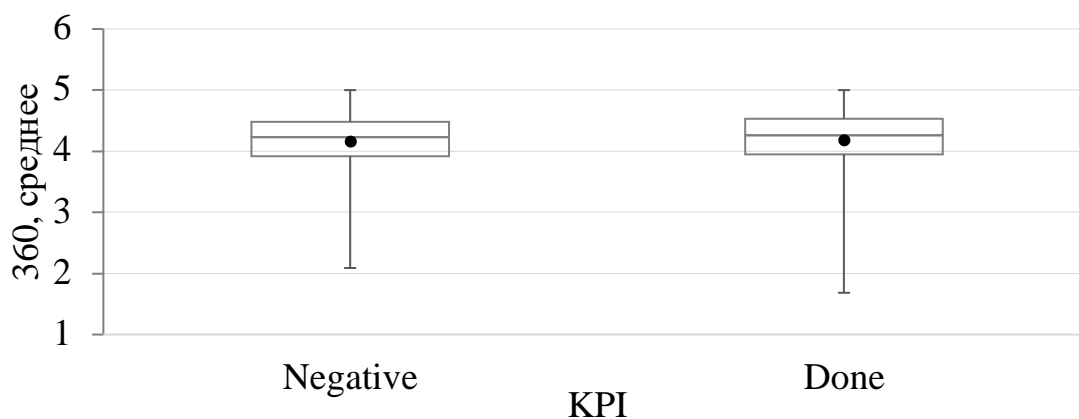
Чуть менее чувствительны к объективному показателю успешности оцениваемых (выполнение плана) оценка его подчинёнными. В оценках подчинённых 2 показателя («профессиональная экспертиза» и «стратегическое мышление») оцениваются одинаково у выполняющих и невыполняющих план сотрудников, но средние показатели оценок различаются ($p=0,0136$); как показано на рисунке 26.



Источник: разработано автором.

Рисунок 26 - Средние значения оценок коллег в группах с разным КРІ (2014 год)

В оценках коллег 2 показателя («отношения и контакты» и «профессиональная экспертиза») оцениваются одинаково у выполняющих и невыполняющих план сотрудников, и, хотя по остальным показателям 360° статистически значимые различия есть, средние показатели оценок не различаются ($p=0,0505$); как показано на рисунке 27.



Источник: разработано автором.

Рисунок 27 - Средние значения оценок подчинённых в группах с разным KPI (2018 год)

Уровень статистической значимости 0,05, поэтому, можно говорить о тенденции, которая проявляется в том, что коллеги оценивают выше более эффективных и успешных сотрудников.

Результаты сравнения групп в 2019 году по всем 10 оценкам 360° (руководители, коллеги и подчинённые), а также по усреднённым 10 показателям оценкам приведены в таблице 17.

Таблица 17 – Сравнения групп с разным KPI по оценкам 360° (среднее ± стандартное отклонение) в 2019 году и уровень статистической значимости (критерий Манна-Уитни)

Показатель	KPI		Уровень P
	M ± S Negative (N=1258)	M ± S Done (N=2186)	
1	2	3	4
Оценки руководителя			
Адаптация к изменениям	3,77 ± 0,79	3,85 ± 0,78	0,0120
Мотивация достижений	3,79 ± 0,87	3,88 ± 0,84	0,0100

Продолжение таблицы 17

1	2	3	4
Отношения и контакты	3,91 ± 0,81	3,96 ± 0,83	0,0777
Планирование и организация	3,93 ± 0,79	3,94 ± 0,78	0,7411
Принятие решений	3,79 ± 0,84	3,82 ± 0,84	0,2974
Профессиональная экспертиза	3,95 ± 0,82	4,04 ± 0,82	0,0013
Работа в команде	3,93 ± 0,80	3,95 ± 0,80	0,3147
Руководство	3,78 ± 0,81	3,81 ± 0,83	0,2128
Стратегическое мышление	3,78 ± 0,81	3,84 ± 0,82	0,0404
Стрессоустойчивость	3,90 ± 0,78	3,93 ± 0,77	0,3939
Оценки коллег			
Адаптация к изменениям	3,97 ± 0,49	3,93 ± 0,66	0,5879
Мотивация достижений	3,97 ± 0,54	3,96 ± 0,70	0,1401
Отношения и контакты	4,09 ± 0,51	4,05 ± 0,70	0,5536
Планирование и организация	4,10 ± 0,48	4,06 ± 0,67	0,7869
Принятие решений	3,94 ± 0,52	3,90 ± 0,71	0,7157
Профессиональная экспертиза	4,12 ± 0,50	4,10 ± 0,69	0,2006
Работа в команде	4,06 ± 0,52	3,99 ± 0,70	0,1701
Руководство	3,98 ± 0,51	3,90 ± 0,68	0,0434
Стратегическое мышление	4,01 ± 0,51	3,97 ± 0,68	0,8747
Стрессоустойчивость	4,03 ± 0,48	3,99 ± 0,67	0,6981
Оценки подчинённых			
Адаптация к изменениям	4,05 ± 0,69	4,05 ± 0,64	0,7201
Мотивация достижений	4,09 ± 0,71	4,11 ± 0,67	0,4025
Отношения и контакты	4,16 ± 0,74	4,17 ± 0,69	0,9688
Планирование и организация	4,18 ± 0,70	4,18 ± 0,64	0,5434
Принятие решений	4,03 ± 0,74	4,02 ± 0,69	0,5894
Профессиональная экспертиза	4,19 ± 0,73	4,23 ± 0,68	0,0517
Работа в команде	4,13 ± 0,73	4,10 ± 0,69	0,0772
Руководство	4,04 ± 0,72	4,00 ± 0,68	0,0329
Стратегическое мышление	4,10 ± 0,72	4,12 ± 0,67	0,4683
Стрессоустойчивость	4,09 ± 0,70	4,09 ± 0,65	0,7985
Средние оценки по всем показателям 360°			
Руководитель	3,90 ± 0,67	3,94 ± 0,64	0,1192
Коллеги	4,03 ± 0,46	4,04 ± 0,45	0,5846
Подчинённые	4,17 ± 0,49	4,14 ± 0,51	0,3998

Источник: разработано автором.

Статистически значимых различий получилось значительно меньше. Оказалось, что руководители оценивают более и менее успешных сотрудников одинаково по 6 показателям из 10, а коллеги и подчинённые – по 9 показателям. Несмотря на то, что руководители более чувствительны к выполнению плана, средние оценки по всем показателям не различаются ни у руководителей ($p=0,1192$), ни у коллег ($p=0,5846$), ни у подчинённых ($p=0,3998$). Результаты

сравнения групп в 2020 году по всем 10 оценкам 360° (руководители, коллеги и подчинённые), а также по усреднённым по 10 показателям оценкам приведены в таблице 18.

Таблица 18 – Сравнения групп с разным KPI по оценкам 360° (среднее ± стандартное отклонение) в 2019 году и уровень статистической значимости (критерий Манна-Уитни)

Показатель	KPI		Уровень P
	M ± S Negative (N=1258)	M ± S Done (N=2186)	
1	2	3	4
Оценки руководителя			
Адаптация к изменениям	3,87 ± 0,81	3,96 ± 0,82	0,0039
Мотивация достижений	3,91 ± 0,87	4,02 ± 0,86	0,0005
Отношения и контакты	3,98 ± 0,81	4,02 ± 0,84	0,0599
Планирование и организация	3,95 ± 0,81	4,04 ± 0,82	0,0007
Принятие решений	3,84 ± 0,84	3,92 ± 0,84	0,0037
Профессиональная экспертиза	4,04 ± 0,80	4,11 ± 0,82	0,0044
Работа в команде	3,97 ± 0,79	4,05 ± 0,81	0,0006
Стратегическое мышление	3,83 ± 0,86	3,92 ± 0,85	0,0034
Стрессоустойчивость	3,97 ± 0,77	4,04 ± 0,79	0,0016
Оценки коллег			
Адаптация к изменениям	4,03 ± 0,50	3,90 ± 0,90	0,5818
Мотивация достижений	4,06 ± 0,54	3,95 ± 0,91	0,9571
Отношения и контакты	4,10 ± 0,53	3,99 ± 0,93	0,8893
Планирование и организация	4,10 ± 0,48	3,98 ± 0,90	0,7791
Принятие решений	3,94 ± 0,55	3,84 ± 0,91	0,8195
Профессиональная экспертиза	4,14 ± 0,52	4,03 ± 0,92	0,6236
Работа в команде	4,07 ± 0,52	3,95 ± 0,91	0,6589
Руководство	3,95 ± 0,53	3,83 ± 0,91	0,6985
Стратегическое мышление	4,02 ± 0,53	3,91 ± 0,91	0,6881
Стрессоустойчивость	4,06 ± 0,48	3,96 ± 0,89	0,6430
Оценки подчинённых			
Адаптация к изменениям	4,13 ± 0,64	4,07 ± 0,68	0,0059
Мотивация достижений	4,21 ± 0,66	4,15 ± 0,72	0,0136
Отношения и контакты	4,23 ± 0,67	4,14 ± 0,72	0,0005
Планирование и организация	4,18 ± 0,65	4,12 ± 0,70	0,0128
Принятие решений	4,07 ± 0,68	4,01 ± 0,72	0,0061

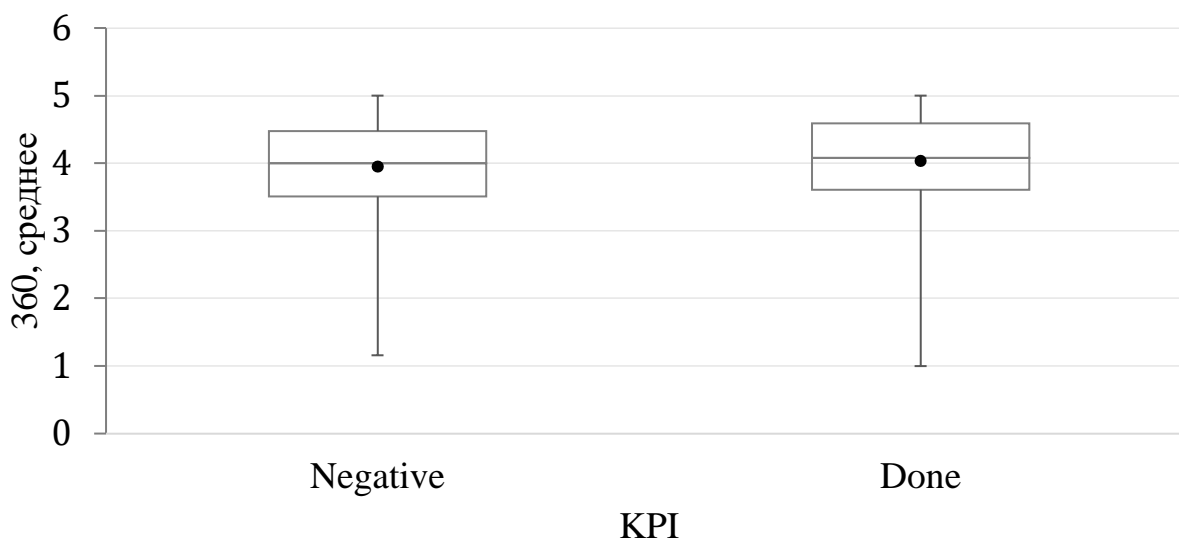
Продолжение таблицы 18

1	2	3	4
Профессиональная экспертиза	4,27 ± 0,67	4,20 ± 0,71	0,0006
Работа в команде	4,12 ± 0,70	4,06 ± 0,73	0,0119
Руководство	3,99 ± 0,68	3,92 ± 0,74	0,0301
Стратегическое мышление	4,16 ± 0,67	4,08 ± 0,71	0,0011
Стрессоустойчивость	4,15 ± 0,64	4,09 ± 0,69	0,0042
Средние оценки по всем показателям 360°			
Руководитель	3,95 ± 0,67	4,04 ± 0,67	0,0004
Коллеги	4,05 ± 0,46	4,08 ± 0,48	0,1102
Подчинённые	4,19 ± 0,47	4,14 ± 0,49	0,0023
Руководство	3,83 ± 0,83	3,89 ± 0,87	0,0180

Источник: разработано автором.

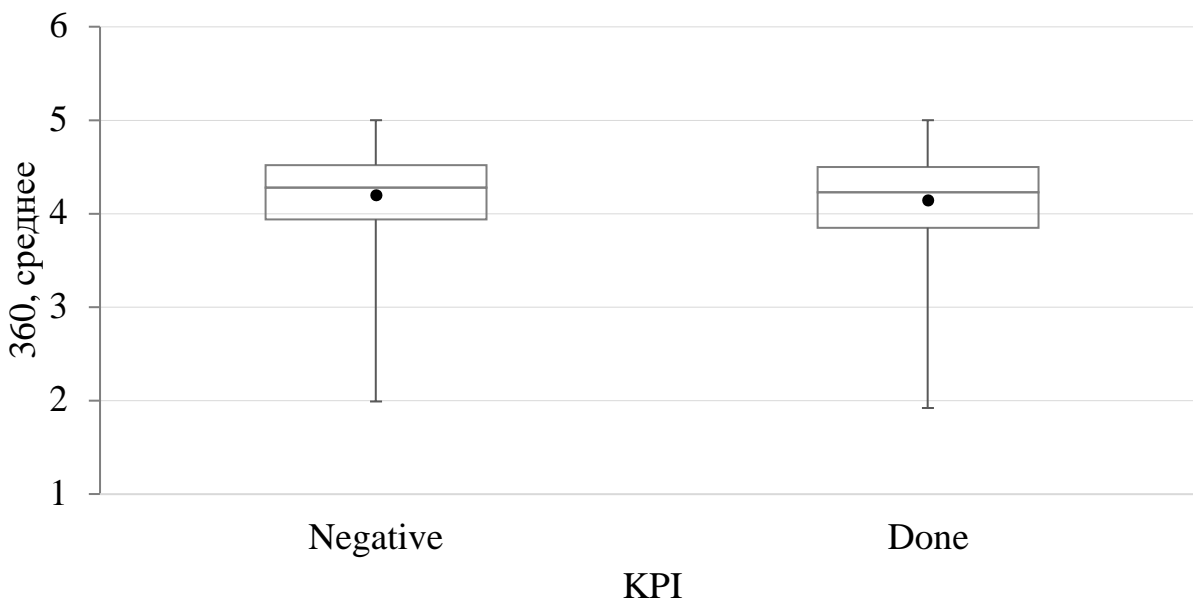
Статистически значимых различий получилось значительно больше, чем в 2015 году. Руководители опять довольно точно оценили выполняющих план сотрудников выше, чем сотрудников, которые не выполняют план: оценки по девяти показателям и средние оценки, рисунок 28, различаются статистически значимо.

Точно так же различаются и оценки подчинённых: более успешные сотрудники оцениваются выше по всем показателям 360° и по усреднённой оценке, рисунок 29.



Источник: разработано автором.

Рисунок 28 - Средние значения оценок руководителей в группах с разным KPI (2020 год)



Источник: разработано автором.

Рисунок 29 - Средние значения оценок подчинённых в группах с разным KPI (2020 год)

Проведённый анализ позволяет сделать вывод, что руководители и подчинённые оценивают работников более объективно, чем коллеги, хотя все три группы экспертов (руководители, коллеги, подчинённые) оценивают работников высоко (средние значения около 4 баллов из 5).

Рассмотрим теперь, как различались группы с различной профессиональной успешностью по динамике KPI и оценок 360°. Результаты сравнений изменений этих показателей с 2018 года по 2019 год представлены в таблице 19.

Результаты исследования показывают, что в период 2018-2019 гг. успешные работники стали работать успешнее (прирост выполнения плана 8%), а неуспешные работники, наоборот, стали работать ещё хуже (уменьшение выполнения плана в среднем на 7%). Несмотря на это, различия в изменениях оценок работников руководителями, коллегами и подчинёнными не обнаружены: некоторые показатели (например, «отношения и контакты», «руководство») оцениваются выше и у более, и у менее успешных работников, а некоторые показатели (например, «принятие решений», «стрессоустойчивость») оцениваются ниже и у более, и у менее успешных работников. Полученные

результаты могут свидетельствовать о высокой субъективности оценок коллег и подчинённых.

Таблица 19 – Сравнения групп с разным КРІ по динамике КРІ и оценок 360° (среднее ± стандартное отклонение) с 2018 г. по 2019 г. и уровень статистической значимости (критерий Манна-Уитни)

Показатель	M ± S Negative (N=949)	M ± S Done (N=2241)	Уровень P
1	2	3	4
КРІ, %, динамика	-0,07 ± 0,12	0,08 ± 0,09	<0,0001
Оценки руководителей			
Адаптация к изменениям, динамика	0,02 ± 0,75	0,05 ± 0,82	0,7212
Мотивация достижений, динамика	0,01 ± 0,77	-0,01 ± 0,86	0,8667
Отношения и контакты, динамика	0,12 ± 0,75	0,08 ± 0,88	0,2882
Планирование и организация, динамика	0,03 ± 0,74	-0,01 ± 0,87	0,6665
Принятие решений, динамика	-0,06 ± 0,74	-0,09 ± 0,90	0,4551
Профессиональная экспертиза, динамика	-0,02 ± 0,76	0,02 ± 0,82	0,4551
Работа в команде, динамика	0,08 ± 0,73	0,06 ± 0,85	0,9200
Руководство, динамика	0,13 ± 0,76	0,07 ± 0,89	0,2086
Стратегическое мышление, динамика	0,12 ± 0,81	0,14 ± 0,89	0,6719
Стрессоустойчивость, динамика	-0,03 ± 0,69	-0,07 ± 0,83	0,4851
Оценки коллег			
Адаптация к изменениям, динамика	0,01 ± 0,48	-0,02 ± 0,64	0,5192
Мотивация достижений, динамика	0,00 ± 0,48	-0,02 ± 0,64	0,8421
Отношения и контакты, динамика	0,04 ± 0,49	0,04 ± 0,66	0,5118
Планирование и организация, динамика	-0,02 ± 0,47	-0,02 ± 0,61	0,7421
Принятие решений, динамика	-0,06 ± 0,50	-0,09 ± 0,66	0,7942
Профессиональная экспертиза, динамика	0,00 ± 0,49	-0,03 ± 0,61	0,5210
Работа в команде, динамика	0,07 ± 0,50	0,04 ± 0,65	0,5166
Руководство, динамика	0,08 ± 0,53	0,05 ± 0,64	0,3952
Стратегическое мышление, динамика	0,03 ± 0,54	0,02 ± 0,67	0,8977
Стрессоустойчивость, динамика	-0,05 ± 0,43	-0,06 ± 0,62	0,6112
Оценки подчинённых			
Адаптация к изменениям, динамика	0,03 ± 0,69	-0,01 ± 0,67	0,8735
Мотивация достижений, динамика	0,05 ± 0,69	0,03 ± 0,65	0,9953
Отношения и контакты, динамика	0,06 ± 0,67	0,03 ± 0,71	0,7746
Планирование и организация, динамика	0,02 ± 0,68	-0,03 ± 0,66	0,5143

Продолжение таблицы 19

1	2	3	4
Принятие решений, динамика	-0,05 ± 0,70	-0,09 ± 0,68	0,7860
Профессиональная экспертиза, динамика	0,07 ± 0,70	0,03 ± 0,68	0,5585
Работа в команде, динамика	0,11 ± 0,71	0,06 ± 0,71	0,9010
Руководство, динамика	0,12 ± 0,70	0,08 ± 0,70	0,6391
Стратегическое мышление, динамика	0,02 ± 0,74	0,00 ± 0,71	0,8854
Стрессоустойчивость, динамика	-0,02 ± 0,68	-0,03 ± 0,67	0,6007
Средние оценки по всем показателям 360°			
360°, среднее, динамика	0,05 ± 0,55	0,04 ± 0,61	0,6482
360°, среднее, динамика	0,01 ± 0,42	-0,01 ± 0,49	0,9855
360°, среднее, динамика	0,02 ± 0,46	0,01 ± 0,53	0,9463

Источник: разработано автором.

Результаты сравнений изменений с 2019 года по 2020 представлены в таблице 20.

Установлено, что в период с 2019 по 2020 год успешные работники стали работать эффективнее (прирост выполнения плана 1%), а неуспешные работники, стали работать хуже (уменьшение выполнения плана в среднем на 13%). Несмотря на это, существенные различия в изменениях оценок работников руководителями не обнаружены, оценки сотрудников практически не изменились (средние значения изменений близки к нулю) для обеих групп. Статистически значимо различаются все изменения оценок коллег и подчинённых.

Таблица 20 – Сравнения групп с разным KPI по оценкам динамике KPI и оценок 360° (среднее ± стандартное отклонение) с 2015 г. по 2016 г. и уровень статистической значимости (критерий Манна-Уитни)

Показатель	M ± S Negative (N=1083)	M ± S Done (N=1697)	Уровень P
1	2	3	4
KPI, %, динамика	-0,13 ± 0,29	0,01 ± 0,09	<0,0001
Оценки руководителей			
Адаптация к изменениям, динамика	0,00 ± 0,83	0,03 ± 0,87	0,7125
Мотивация достижений, динамика	0,02 ± 0,85	0,04 ± 0,88	0,7181

Продолжение таблицы 20

1	2	3	4
Отношения и контакты, динамика	-0,01 ± 0,84	0,01 ± 0,89	0,8450
Планирование и организация, динамика	0,00 ± 0,80	0,07 ± 0,88	0,1175
Принятие решений, динамика	0,00 ± 0,87	0,04 ± 0,89	0,1973
Профессиональная экспертиза, динамика	0,00 ± 0,82	0,01 ± 0,86	0,6453
Работа в команде, динамика	0,00 ± 0,80	0,05 ± 0,86	0,3374
Руководство, динамика	0,01 ± 0,83	0,04 ± 0,90	0,4556
Стратегическое мышление, динамика	-0,02 ± 0,87	0,01 ± 0,90	0,9761
Стрессоустойчивость, динамика	0,03 ± 0,82	0,04 ± 0,84	0,8866
Оценки коллег			
Адаптация к изменениям, динамика	0,06 ± 0,48	-0,10 ± 0,82	<0,0001
Мотивация достижений, динамика	0,05 ± 0,50	-0,09 ± 0,84	0,0014
Отношения и контакты, динамика	0,01 ± 0,50	-0,13 ± 0,84	0,0004
Планирование и организация, динамика	0,02 ± 0,46	-0,13 ± 0,81	<0,0001
Принятие решений, динамика	0,03 ± 0,52	-0,11 ± 0,84	0,0032
Профессиональная экспертиза, динамика	0,00 ± 0,48	-0,13 ± 0,84	0,0124
Работа в команде, динамика	0,03 ± 0,50	-0,11 ± 0,82	0,0006
Руководство, динамика	0,01 ± 0,51	-0,11 ± 0,83	0,0059
Стратегическое мышление, динамика	0,01 ± 0,50	-0,13 ± 0,84	0,0033
Стрессоустойчивость, динамика	0,04 ± 0,48	-0,08 ± 0,81	0,0026
Оценки подчинённых			
Адаптация к изменениям, динамика	0,08 ± 0,61	-0,06 ± 0,66	<0,0001
Мотивация достижений, динамика	0,08 ± 0,61	-0,05 ± 0,66	<0,0001
Отношения и контакты, динамика	0,02 ± 0,64	-0,10 ± 0,69	<0,0001
Планирование и организация, динамика	-0,01 ± 0,60	-0,12 ± 0,65	<0,0001
Принятие решений, динамика	0,04 ± 0,63	-0,09 ± 0,69	<0,0001
Профессиональная экспертиза, динамика	0,02 ± 0,61	-0,11 ± 0,67	<0,0001
Работа в команде, динамика	-0,01 ± 0,65	-0,12 ± 0,70	0,0004
Руководство, динамика	-0,03 ± 0,64	-0,14 ± 0,69	0,0005
Стратегическое мышление, динамика	0,02 ± 0,63	-0,09 ± 0,67	0,0002
Стрессоустойчивость, динамика	0,04 ± 0,61	-0,07 ± 0,68	0,0001
Средние оценки по всем показателям 360°			
360°, среднее, динамика	0,02 ± 0,60	0,01 ± 0,66	0,6024
360°, среднее, динамика	0,03 ± 0,43	-0,03 ± 0,47	0,0020
360°, среднее, динамика	0,03 ± 0,47	-0,08 ± 0,48	<0,0001

Источник: разработано автором.

Менее успешные работники стали оцениваться более положительно (почти все изменения с положительным знаком), а более успешные работники

стали оцениваться более критично (все изменения с отрицательным знаком). Об этом же свидетельствуют и результаты, полученные по усреднённым показателям.

Полученные данные позволяют сделать вывод, что динамика оценок сотрудников руководителями, коллегами и подчинёнными часто не соответствует динамике их реальных объективных достижений, что может свидетельствовать о неэффективности субъективных оценок экспертов.

Анализ динамики групп. Для оценки динамики показателя КРІ и оценок 360° для всех сотрудников, независимо от их успешности, был проведён дополнительный анализ, результаты которого представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Динамика КРІ и оценок 360° с 2018 по 2020 год (среднее ± стандартное отклонение) году и уровень статистической значимости (критерий Фридмана)

В баллах

Показатель	М ± S, 2014	М ± S, 2015 (%)	М ± S, 2016 (%)	Уровень Р
1	2	3	4	5
КРІ, %	0,94 ± 0,10	0,99 ± 0,13 (4,71)	0,96 ± 0,22 (1,60)	<0,0001
Оценки руководителей				
Адаптация к изменениям	3,83 ± 0,68	3,87 ± 0,74 (1,05)	3,89 ± 0,79 (1,71)	<0,0001
Мотивация достижений	3,88 ± 0,71	3,87 ± 0,82 (-0,16)	3,90 ± 0,87 (0,54)	0,0005
Отношения и контакты	3,88 ± 0,75	3,96 ± 0,79 (2,28)	3,98 ± 0,80 (2,67)	<0,0001
Планирование и организация	3,93 ± 0,72	3,94 ± 0,77 (0,04)	3,97 ± 0,82 (0,83)	0,0003
Принятие решений	3,91 ± 0,75	3,83 ± 0,83 (-2,17%)	3,85 ± 0,84 (-1,58%)	0,0119
Профессиональная экспертиза	4,04 ± 0,71	4,04 ± 0,78 (0,17)	4,04 ± 0,80 (0,18)	0,0343
Работа в команде	3,88 ± 0,70	3,95 ± 0,78 (1,69)	3,98 ± 0,80 (2,68)	<0,0001
Руководство	3,73 ± 0,73	3,81 ± 0,81 (2,21)	3,83 ± 0,84 (2,85)	<0,0001

Продолжение таблицы 21

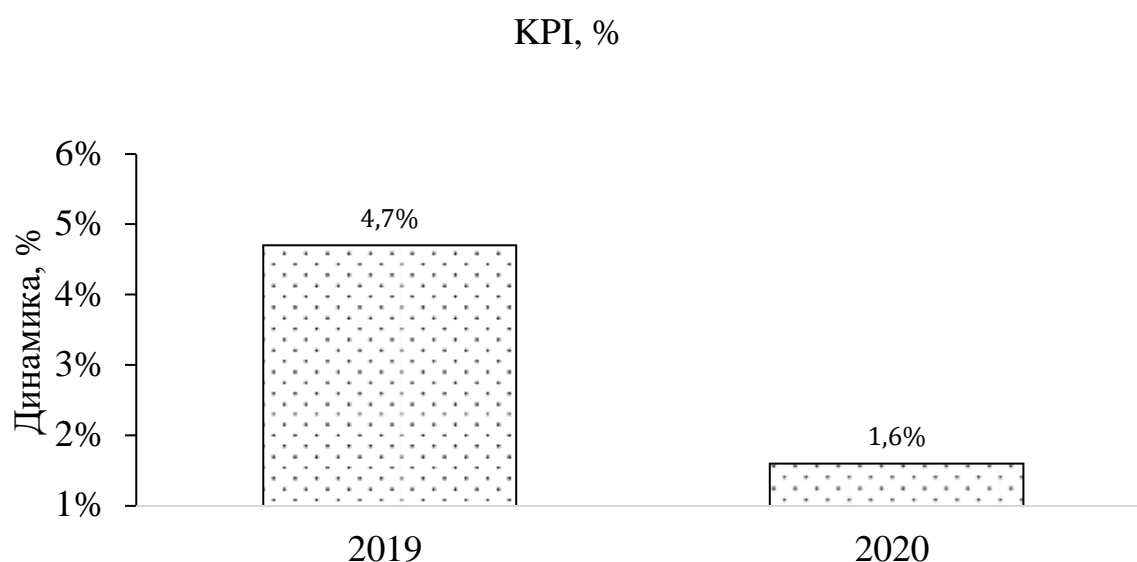
1	2	3	4	5
Стрессоустойчивость	3,98 ± 0,66	3,92 ± 0,75 (-1,48)	3,96 ± 0,78 (-0,53)	0,0060
Оценки коллег				
Адаптация к изменениям	3,93 ± 0,74	3,92 ± 0,73 (-0,34)	3,86 ± 0,91 (-1,81)	0,5412
Мотивация достижений	3,95 ± 0,75	3,93 ± 0,76 (-0,41)	3,88 ± 0,92 (-1,73)	0,8010
Отношения и контакты	3,98 ± 0,79	4,02 ± 0,77 (1,01)	3,93 ± 0,94 (-1,32)	0,0291
Планирование и организация	4,04 ± 0,75	4,02 ± 0,74 (-0,52)	3,93 ± 0,91 (-2,78)	0,1155
Принятие решений	3,95 ± 0,77	3,87 ± 0,76 (-2,10)	3,79 ± 0,92 (-4,04)	<0,0001
Профессиональная экспертиза	4,09 ± 0,76	4,07 ± 0,76 (-0,51)	3,97 ± 0,94 (-2,94)	0,1627
Работа в команде	3,92 ± 0,76	3,97 ± 0,77 (1,23)	3,89 ± 0,93 (-0,73)	0,0004
Руководство	3,81 ± 0,74	3,87 ± 0,75 (1,60)	3,78 ± 0,92 (-0,72)	<0,0001
Стратегическое мышление	3,92 ± 0,79	3,95 ± 0,76 (0,64)	3,86 ± 0,94 (-1,54)	0,1065
Стрессоустойчивость	4,01 ± 0,73	3,96 ± 0,74 (-1,43)	3,90 ± 0,91 (-2,89)	0,0022
Оценки подчинённых				
Адаптация к изменениям	4,10 ± 0,59	4,10 ± 0,58 (0,00)	4,09 ± 0,63 (-0,28)	0,9197
Мотивация достижений	4,13 ± 0,61	4,16 ± 0,59 (0,74)	4,16 ± 0,66 (0,74)	0,0002
Отношения и контакты	4,19 ± 0,64	4,23 ± 0,63 (0,94)	4,16 ± 0,67 (-0,82)	0,0004
Планирование и организация	4,24 ± 0,62	4,23 ± 0,58 (-0,35)	4,13 ± 0,64 (-2,72)	<0,0001
Принятие решений	4,15 ± 0,66	4,08 ± 0,63 (-1,87)	4,03 ± 0,67 (-2,91)	<0,0001
Профессиональная экспертиза	4,25 ± 0,63	4,29 ± 0,60 (0,90)	4,21 ± 0,66 (-0,85)	0,0006
Работа в команде	4,07 ± 0,65	4,15 ± 0,62 (1,86)	4,06 ± 0,68 (-0,28)	<0,0001
Руководство	3,96 ± 0,62	4,05 ± 0,62 (2,21)	3,94 ± 0,68 (-0,47)	<0,0001
Стратегическое мышление	4,17 ± 0,66	4,17 ± 0,61 (0,10)	4,12 ± 0,66 (-1,28)	0,0027
Стрессоустойчивость	4,17 ± 0,60	4,14 ± 0,59 (-0,74)	4,10 ± 0,64 (-1,65)	0,0011
Средние оценки по всем показателям 360°				
360°, среднее	3,90 ± 0,58	3,94 ± 0,63 (1,03)	3,95 ± 0,68 (1,43)	<0,0001

Продолжение таблицы 21

1	2	3	4	5
360°, среднее	4,04 ± 0,44	4,04 ± 0,45 (-0,20)	4,03 ± 0,47 (-0,38)	0,2423
360°, среднее	4,17 ± 0,47	4,19 ± 0,47 (0,41)	4,14 ± 0,47 (-0,70)	0,0069

Источник: разработано автором.

Результаты показывают, что процент достижения КРІ значительно изменился в указанный промежуток времени рисунок 30: он увеличился в среднем с 94% в 2018 году до 99 % в 2019 году, а затем немного уменьшился до 96 % в 2020 году. Таким образом, можно отметить, что средний процент достижения КРІ достаточно высок и имеет тенденцию к увеличению.



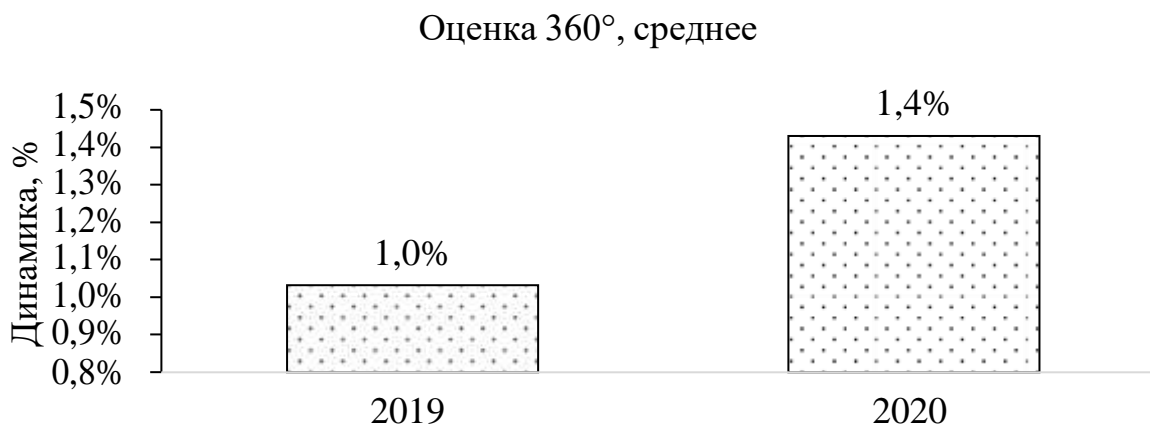
Источник: разработано автором.

Рисунок 30 – Изменения, в процентах, показателя КРІ

Оценки руководителей также в основном увеличиваются от года к году. Увеличение оценок характерно почти для всех показателей оценки 360° и для усреднённых оценок, рисунок 31.

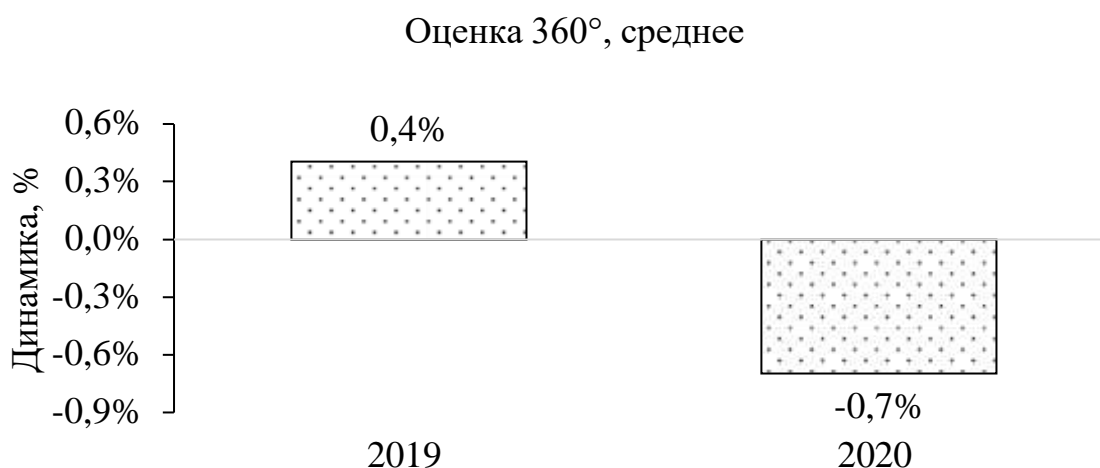
В отличие от показателя КРІ, оценки руководителей увеличиваются все время, даже если сам КРІ падает. Изменения оценок коллег не имеют чёткого паттерна и в среднем остаются одинаковыми на протяжении трёх лет ($p=0,2423$).

Оценки подчинённых увеличиваются в 2019 году по сравнению с 2018 годом, рисунок 32, что вполне соответствует росту общей производительности труда (увеличению КРІ), и падают в 2020 году по сравнению и с 2019, и с 2018 годом. Возможно, эти изменения оценок отражают более напряжённые КРІ в 2020 году по сравнению с 2019 годом.



Источник: разработано автором.

Рисунок 31 – Изменения, в процентах, средних оценок руководителей



Источник: разработано автором.

Рисунок 32 - Изменения средних оценок подчинённых, в процентах

Таким образом, анализ динамики показателя КРІ и оценок 360° для всех сотрудников, независимо от их успешности, позволяет сделать следующие выводы.

Средний КРІ достаточно высок и имеет тенденцию к увеличению. Оценки руководителей увеличиваются каждый год. Изменения оценок коллег не имеют чёткого паттерна и в среднем остаются одинаковыми на протяжении 3-х лет.

Оценки подчинённых увеличиваются в 2019 году по сравнению с 2018 годом, что соответствует увеличению уровня достижения КРІ, и падают в 2020 году по сравнению и с 2019 годом, и с 2018 годом. Возможно, эти изменения оценок отражают некоторое снижение уровня достижения КРІ'S в 2020 году по сравнению с 2019 годом.

Корреляционный анализ. Для исследования влияния взаимосвязи между отдельными показателями, был проведён корреляционный анализ отдельно для каждого года в отдельности. Использовался коэффициент корреляции Пирсона. Результаты анализа представлены в таблицах 22,23 и 24.

Корреляционный анализ данных, полученных в 2018 году, показывает, что связи между КРІ и оценками руководителей являются слабыми (хотя и статистически значимыми) и положительными.

Таблица 22 – Коэффициенты корреляции Пирсона между КРІ и оценками 360° (2014 год)

	КРІ, %	Адаптация к изменениям	Мотивация достижений	Отношения и контакты	Планирование и организация	Принятие решений	Профессиональная экспертиза	Работа в команде	Руководство	Стратегическое мышление	Стрессоустойчивость
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Руководители											
КРІ, %	1,00	0,04*	0,04*	0,07**	0,05**	0,06*	0,05*	0,06**	0,04*	0,03	0,04*
Адаптация к изменениям	0,04*	1,00	0,83**	0,8**	0,78**	0,8**	0,82*	0,83**	0,78**	0,82*	0,85**
Мотивация достижений	0,04*	0,83*	1,00	0,72**	0,78**	0,8**	0,81*	0,74**	0,76**	0,81*	0,77**
Отношения и контакты	0,07*	0,80*	0,72**	1,00	0,74**	0,76*	0,74*	0,85**	0,77**	0,76*	0,79**

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Планирование и организация	0,05* *	0,78* *	0,78**	0,74**	1,00	0,85* *	0,83* *	0,78**	0,83**	0,82* *	0,80**
Принятие решений	0,06* *	0,80* *	0,80**	0,76**	0,85**	1,00	0,83**	0,79**	0,82**	0,82* *	0,79**
Профессиональная экспертиза	0,05* *	0,82* *	0,81**	0,74**	0,83**	0,83**	1,00	0,76**	0,79**	0,83* *	0,78**
Работа в команде	0,06* *	0,83* *	0,74**	0,85**	0,78**	0,79**	0,76* *	1,00	0,8**	0,78* *	0,85**
Руководство	0,04* *	0,78* *	0,76**	0,77**	0,83**	0,82**	0,79* *	0,8**	1,00	0,83* *	0,76**
Стратегическое мышление	0,03	0,82* *	0,81**	0,76**	0,82**	0,82**	0,83* *	0,78**	0,83**	1,00	0,77**
Стрессоустойчивость	0,04* *	0,85* *	0,77**	0,79**	0,8**	0,79**	0,78* *	0,85**	0,76**	0,77* *	1,00
360°, среднее	0,05* *	0,9**	0,87**	0,86**	0,89**	0,9**	0,89**	0,89**	0,89**	0,91* *	0,88**
Коллеги											
KPI, %	1,00	0,11* *	0,11**	0,10**	0,11**	0,11**	0,10* *	0,11**	0,09**	0,12**	0,10**
Адаптация к изменениям	0,11* *	1,00	0,87**	0,87**	0,86**	0,86**	0,88**	0,88**	0,84**	0,88**	0,90**
Мотивация достижений	0,11* *	0,87* *	1,00	0,78**	0,85**	0,86* *	0,88* *	0,8**	0,83**	0,88* *	0,82**
Отношения и контакты	0,1**	0,87* *	0,78**	1,00	0,82**	0,83* *	0,82* *	0,91**	0,83**	0,84* *	0,87**
Планирование и организация	0,11* *	0,86* *	0,85**	0,82**	1,00	0,91* *	0,9**	0,85**	0,88**	0,89* *	0,87**
Принятие решений	0,11* *	0,86* *	0,86**	0,83**	0,91**	1,00	0,89* *	0,85**	0,88**	0,89* *	0,85**
Профессиональная экспертиза	0,10* *	0,88* *	0,88**	0,82**	0,90**	0,89* *	1,00	0,84**	0,85**	0,9**	0,86**
Работа в команде	0,11* *	0,88* *	0,8**	0,91**	0,85**	0,85* *	0,84* *	1,00	0,84**	0,84* *	0,9**
Руководство	0,09* *	0,84* *	0,83**	0,83**	0,88**	0,88* *	0,85* *	0,84**	1,00	0,88* *	0,83**
Стратегическое мышление	0,12* *	0,88* *	0,88**	0,84**	0,89**	0,89* *	0,9**	0,84**	0,88**	1,00	0,86**
Стрессоустойчивость	0,1**	0,9**	0,82**	0,87**	0,87**	0,85* *	0,86* *	0,9**	0,83**	0,86* *	1,00
360°, среднее	0,06* *	0,91* *	0,87**	0,87**	0,91**	0,92* *	0,9**	0,89**	0,89**	0,92* *	0,89**
Подчинённые											
KPI, %	1,00	-0,01	-0,01	-0,01	0,00	0,00	-0,02	0,01	-0,01	-0,01	-0,02
Адаптация к изменениям	-0,01	1,00	0,89**	0,88**	0,89**	0,89* *	0,91* *	0,91**	0,88**	0,9**	0,92* *
Мотивация достижений	-0,01	0,89* *	1,00	0,82**	0,87**	0,88* *	0,9**	0,84**	0,86**	0,89**	0,86* *

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Отношения и контакты	-0,01	0,88* *	0,82**	1,00	0,87**	0,86* *	0,86* *	0,92**	0,85**	0,87**	0,89* *
Планирование и организация	0,00	0,89* *	0,87**	0,87**	1,00	0,92* *	0,92* *	0,89**	0,9**	0,91**	0,9**
Принятие решений	0,00	0,89* *	0,88**	0,86**	0,92**	1,00	0,92* *	0,88**	0,9**	0,91**	0,88* *
Профессиональная экспертиза	-0,02	0,91* *	0,9**	0,86**	0,92**	0,92* *	1,00	0,88**	0,88**	0,92**	0,89* *
Работа в команде	0,01	0,91* *	0,84**	0,92**	0,89**	0,88* *	0,88* *	1,00	0,89**	0,87**	0,92* *
Руководство	-0,01	0,88* *	0,86**	0,85**	0,9**	0,9**	0,88* *	0,89**	1,00	0,90**	0,87* *
Стратегическое мышление	-0,01	0,9**	0,89**	0,87**	0,91**	0,91* *	0,92* *	0,87**	0,9**	1,00	0,88* *
Стрессоустойчивость	-0,02	0,92* *	0,86**	0,89**	0,9**	0,88* *	0,89* *	0,92**	0,87**	0,88* *	1,00
360°, среднее	0,04*	0,91* *	0,86**	0,88**	0,91**	0,92* *	0,91* *	0,90**	0,89**	0,93* *	0,9**
Примечания											
* Отмечены связи статистически значимые на уровне 0,05;											
** Отмечены связи статистически значимые на уровне 0,01.											

Источник: разработано автором.

Связи с оценками коллег немного сильнее, хотя средние оценки коррелируют с КРІ примерно одинаково ($r=0,05$ для руководителей и $r=0,06$ для коллег). Можно утверждать, что они соответствуют тенденции оценивать выше более успешных работников. Связей с оценками подчинённых не обнаружено. Сильные положительные связи между десятью разными оценками 360° для каждой группы экспертов говорят о том, что все показатели 360° оцениваются экспертами не дифференцировано: они склонны считать, что если работник имеет высокий балл по одному показателю, то должен иметь высокий показатель и по другому показателю, что может не соответствовать действительности, так как оцениваемые компетенции существенно различаются.

Корреляционный анализ данных, полученных в 2019 году, подтверждает выводы, полученные для данных 2018 года, таблица 23. Связи между КРІ и оценками 360° остались слабыми, но если у руководителей сохранилась тенденция оценивать более высоко более успешных работников (положительные

связи), то у коллег эта тенденция сменилась на противоположную (отрицательные связи). Оценки подчинённых, как и в 2018 году, никак не связаны с успешностью работника. Единодушие в оценках всех показателей 360° осталось: связи между ними сильные и положительные.

Результаты корреляционного анализа данных, полученных в 2020 году, приведены в таблице 24. Связи КРІ и оценок руководителей пропали: коэффициенты корреляции стали слабее и не достигают уровня статистической значимости. Связи КРІ и отдельных оценок 360° стали статистически значимыми и отрицательными. Аналогичные результаты получились и для группы подчинённых.

Таблица 23 – Коэффициенты корреляции Пирсона между КРІ и оценками 360°, 2019 год

Наименование компетенций	КРІ, %	Адаптация к изменениям	Мотивация достижений	Отношения и контакты	Планирование и организация	Принятие решений	Профессиональная экспертиза	Работа в команде	Руководство	Стратегическое мышление	Стрессоустойчивость
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Руководители											
КРІ, %	1,00	0,03	0,05*	0,03	0,02	0,02	0,05*	0,03	0,02	0,03	0,02
Адаптация к изменениям	0,03	1,00	0,85*	0,86*	0,87*	0,85*	0,86*	0,87*	0,86*	0,89*	0,88*
Мотивация достижений	0,05*	0,85*	1,00	0,76*	0,81*	0,82*	0,86*	0,79*	0,81*	0,84*	0,81*
Отношения и контакты	0,03	0,86*	0,76*	1,00	0,79*	0,78*	0,79*	0,88*	0,81*	0,81*	0,86*
Планирование и организация	0,02	0,87*	0,81*	0,79*	1,00	0,85*	0,86*	0,84*	0,88*	0,89*	0,84*
Принятие решений	0,02	0,85*	0,82*	0,78*	0,85*	1,00	0,84*	0,82*	0,85*	0,85*	0,83*
Профессиональная экспертиза	0,05*	0,86*	0,86*	0,79*	0,86*	0,84*	1,00	0,85*	0,85*	0,87*	0,83*
Работа в команде	0,03	0,87*	0,79*	0,88*	0,84*	0,82*	0,85*	1,00	0,87*	0,85*	0,89*

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Руководство	0,02	0,86* *	0,81* *	0,81* *	0,88* *	0,85* *	0,85* *	0,87* *	1,00	0,88* *	0,83* *
Стратегическое мышление	0,03	0,89* *	0,84* *	0,81* *	0,89* *	0,85* *	0,87* *	0,85* *	0,88* *	1,00	0,84* *
Стрессоустойчивость	0,02	0,88* *	0,81* *	0,86* *	0,84* *	0,83* *	0,83* *	0,89* *	0,83* *	0,84* *	1,00
360°, среднее	0,03	0,93* *	0,88* *	0,87* *	0,91* *	0,89* *	0,91* *	0,91* *	0,92* *	0,93* *	0,9* *
Коллеги											
КРІ, %	1,00	-0,03	-0,01	-0,04*	-0,04	-0,04	-0,02	-0,05*	-0,05	-0,04	-0,02
Адаптация к изменениям	-0,03	1,00	0,88* *	0,89* *	0,91* *	0,89* *	0,9**	0,9**	0,9**	0,92* *	0,91* *
Мотивация достижений	-0,01	0,88* *	1,00	0,81* *	0,85* *	0,86* *	0,89* *	0,82* *	0,85* *	0,88* *	0,85* *
Отношения и контакты	-0,04*	0,89* *	0,81* *	1,00	0,85* *	0,84* *	0,85* *	0,92* *	0,86* *	0,86* *	0,9**
Планирование и организация	-0,04*	0,91* *	0,85* *	0,85* *	1,00	0,89* *	0,91* *	0,88* *	0,92* *	0,93* *	0,89* *
Принятие решений	-0,04*	0,89* *	0,86* *	0,84* *	0,89* *	1,00	0,89* *	0,87* *	0,89* *	0,9**	0,87* *
Профессиональная экспертиза	-0,02	0,9**	0,89* *	0,85* *	0,91* *	0,89* *	1,00	0,88* *	0,88* *	0,91* *	0,88* *
Работа в команде	-0,05*	0,9**	0,82* *	0,92* *	0,88* *	0,87* *	0,88* *	1,00	0,9**	0,88* *	0,92* *
Руководство	-0,05*	0,9**	0,85* *	0,86* *	0,92* *	0,89* *	0,88* *	0,9**	1,00	0,92* *	0,87* *
Стратегическое мышление	-0,04*	0,92* *	0,88* *	0,86* *	0,93* *	0,9**	0,91* *	0,88* *	0,92* *	1,00	0,89* *
Стрессоустойчивость	-0,02	0,91* *	0,85* *	0,9**	0,89* *	0,87* *	0,88* *	0,92* *	0,87* *	0,89* *	1,00
360°, среднее	0,02	0,93* *	0,87* *	0,88* *	0,92* *	0,91* *	0,91* *	0,91* *	0,92* *	0,93* *	0,91* *
Подчинённые											
КРІ, %	1,00	-0,02	-0,01	-0,02	-0,02	-0,02	0,00	-0,03	-0,04*	-0,01	-0,02
Адаптация к изменениям	-0,02	1,00	0,89* *	0,91* *	0,92* *	0,91* *	0,91* *	0,9**	0,91* *	0,93* *	0,92* *
Мотивация достижений	-0,01	0,89* *	1,00	0,83* *	0,87* *	0,87* *	0,89* *	0,82* *	0,86* *	0,89* *	0,85* *
Отношения и контакты	-0,02	0,91* *	0,83* *	1,00	0,89* *	0,87* *	0,87* *	0,93* *	0,89* *	0,89* *	0,92* *
Планирование и организация	-0,02	0,92* *	0,87* *	0,89* *	1,00	0,9**	0,92* *	0,9**	0,92* *	0,94* *	0,91* *
Принятие решений	-0,02	0,91* *	0,87* *	0,87* *	0,9**	1,00	0,9**	0,88* *	0,91* *	0,91* *	0,89* *
Профессиональная экспертиза	0,00	0,91* *	0,89* *	0,87* *	0,92* *	0,9**	1,00	0,89* *	0,89* *	0,93* *	0,9**

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Работа в команде	-0,03	0,9**	0,82* *	0,93* *	0,9**	0,88* *	0,89* *	1,00	0,92* *	0,89* *	0,93* *
Руководство	-0,04*	0,91* *	0,86* *	0,89* *	0,92* *	0,91* *	0,89* *	0,92* *	1,00	0,92* *	0,9**
Стратегическое мышление	-0,01	0,93* *	0,89* *	0,89* *	0,94* *	0,91* *	0,93* *	0,89* *	0,92* *	1,00	0,91* *
Стрессоустойчивость	-0,02	0,92* *	0,85* *	0,92* *	0,91* *	0,89* *	0,9**	0,93* *	0,9**	0,91* *	1,00
360°, среднее	-0,03	0,94* *	0,87* *	0,91* *	0,94* *	0,92* *	0,93* *	0,93* *	0,93* *	0,94* *	0,93* *
Примечания											
* Отмечены связи статистически значимые на уровне 0,05;											
** Отмечены связи статистически значимые на уровне 0,01.											

Источник: разработано автором.

Таблица 24 – Коэффициенты корреляции Пирсона между КРІ и оценками 360°, 2020 год

Наименование компетенций	КРІ, %	Адаптация к изменениям	Мотивация достижений	Отношения и контакты	Планирование и организация	Принятие решений	Профессиональная экспертиза	Работа в команде	Руководство	Стратегическое мышление	Стрессоустойчивость
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Руководители											
КРІ, %	1,00	0,03	0,03	0,01	0,01	0,01	0,02	0,01	-0,01	0,02	0,02
Адаптация к изменениям	0,03	1,00	0,84* *	0,85* *	0,86* *	0,83* *	0,85* *	0,85* *	0,83* *	0,87* *	0,88* *
Мотивация достижений	0,03	0,84* *	1,00	0,78* *	0,81* *	0,81* *	0,86* *	0,79* *	0,79* *	0,84* *	0,82* *
Отношения и контакты	0,01	0,85* *	0,78* *	1,00	0,82* *	0,8**	0,82* *	0,88* *	0,8**	0,83* *	0,86* *
Планирование и организация	0,01	0,86* *	0,81* *	0,82* *	1,00	0,84* *	0,86* *	0,84* *	0,86* *	0,89* *	0,85* *
Принятие решений	0,01	0,83* *	0,81* *	0,8**	0,84* *	1,00	0,84* *	0,81* *	0,84* *	0,84* *	0,81* *
Профессиональная экспертиза	0,02	0,85* *	0,86* *	0,82* *	0,86* *	0,84* *	1,00	0,86* *	0,83* *	0,86* *	0,84* *
Работа в команде	0,01	0,85* *	0,79* *	0,88* *	0,84* *	0,81* *	0,86* *	1,00	0,84* *	0,83* *	0,87* *

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Руководство	-0,01	0,83* *	0,79* *	0,8**	0,86* *	0,84* *	0,83* *	0,84* *	1,00	0,85* *	0,8**
Стратегическое мышление	0,02	0,87* *	0,84* *	0,83* *	0,89* *	0,84* *	0,86* *	0,83* *	0,85* *	1,00	0,83* *
Стрессоустойчивость	0,02	0,88* *	0,82* *	0,86* *	0,85* *	0,81* *	0,84* *	0,87* *	0,8**	0,83* *	1,00
360°, среднее	0,02	0,92* *	0,88* *	0,89* *	0,92* *	0,89* *	0,91* *	0,91* *	0,9**	0,92* *	0,9**
Коллеги											
КРІ, %	1,00	-0,12* *	-0,12	-0,12	-0,13* *	-0,12	-0,12	- 0,12* *	-0,12* *	0,12* *	0,12* *
Адаптация к изменениям	-0,12* *	1,00	0,92* *	0,92* *	0,94* *	0,91* *	0,92* *	0,92* *	0,91* *	0,93* *	0,94* *
Мотивация достижений	-0,12* *	0,92* *	1,00	0,88* *	0,91* *	0,89* *	0,92* *	0,88* *	0,89* *	0,91* *	0,91* *
Отношения и контакты	-0,12* *	0,92* *	0,88* *	1,00	0,91* *	0,89* *	0,91* *	0,94* *	0,9**	0,91* *	0,93* *
Планирование и организация	-0,13* *	0,94* *	0,91* *	0,91* *	1,00	0,92* *	0,94* *	0,92* *	0,93* *	0,95* *	0,93* *
Принятие решений	-0,12* *	0,91* *	0,89* *	0,89* *	0,92* *	1,00	0,91* *	0,9**	0,93* *	0,92* *	0,9**
Профессиональная экспертиза	-0,12* *	0,92* *	0,92* *	0,91* *	0,94* *	0,91* *	1,00	0,92* *	0,91* *	0,94* *	0,92* *
Работа в команде	-0,1** *	0,92* *	0,88* *	0,94* *	0,92* *	0,9**	0,92* *	1,00	0,92* *	0,92* *	0,94* *
Руководство	-0,12* *	0,91* *	0,89* *	0,9**	0,93* *	0,93* *	0,91* *	0,92* *	1,00	0,93* *	0,9**
Стратегическое мышление	-0,12* *	0,93* *	0,91* *	0,91* *	0,95* *	0,92* *	0,94* *	0,92* *	0,93* *	1,00	0,92* *
Стрессоустойчивость	-0,12* *	0,94* *	0,91* *	0,93* *	0,93* *	0,9**	0,92* *	0,94* *	0,9**	0,92* *	1,00
360°, среднее	0,01	0,92* *	0,87* *	0,89* *	0,92* *	0,9**	0,91* *	0,91* *	0,91* *	0,93* *	0,91* *
Подчинённые											
КРІ, %	1,00	-0,02	-0,03	-0,05* *	-0,03	-0,04* *	-0,04	-0,03	-0,05* *	-0,04* *	- 0,04* *
Адаптация к изменениям	-0,02	1,00	0,89* *	0,9**	0,91* *	0,88* *	0,91* *	0,88* *	0,87* *	0,92* *	0,91* *
Мотивация достижений	-0,03	0,89* *	1,00	0,85* *	0,87* *	0,86* *	0,9**	0,82* *	0,83* *	0,88* *	0,87* *
Отношения и контакты	-0,05* *	0,9**	0,85* *	1,00	0,89* *	0,87* *	0,89* *	0,92* *	0,87* *	0,9**	0,91* *
Планирование и организация	-0,03	0,91* *	0,87* *	0,89* *	1,00	0,9**	0,92* *	0,9**	0,9**	0,94* *	0,91* *
Принятие решений	-0,04* *	0,88* *	0,86* *	0,87* *	0,9**	1,00	0,9**	0,88* *	0,9**	0,9**	0,87* *
Профессиональная экспертиза	-0,04* *	0,91* *	0,9**	0,89* *	0,92* *	0,9**	1,00	0,89* *	0,87* *	0,92* *	0,9**

Продолжение таблицы 24

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Работа в команде	-0,03	0,88* *	0,82* *	0,92* *	0,9**	0,88* *	0,89* *	1,00	0,9**	0,89* *	0,92* *
Руководство	-0,05*	0,87* *	0,83* *	0,87* *	0,9**	0,9**	0,87* *	0,9**	1,00	0,9**	0,88* *
Стратегическое мышление	-0,04*	0,92* *	0,88* *	0,9**	0,94* *	0,9**	0,92* *	0,89* *	0,90* *	1,00	0,9**
Стрессоустойчивость	-0,04*	0,91* *	0,87* *	0,91* *	0,91* *	0,87* *	0,9**	0,92* *	0,88* *	0,90* *	1,00
360°, среднее	-0,04*	0,91* *	0,86* *	0,91* *	0,93* *	0,91* *	0,92* *	0,91* *	0,91* *	0,93* *	0,92* *
Примечания * Отмечены связи статистически значимые на уровне 0,05; ** Отмечены связи статистически значимые на уровне 0,01.											

Источник: разработано автором.

Регрессионный анализ. Проведённый анализ, не позволяет оценить вклад в достижение КРІ всех оценок 360° одновременно, поэтому для решения этой задачи проведём множественный регрессионный анализ, в котором независимыми переменными (предикторами) будут показатели 360°, полученные у трёх групп экспертов (всего 30 показателей), а зависимой переменной – показатель КРІ (%). Проводился пошаговый анализ с включением (прямой пошаговый анализ). Результаты регрессионного анализа для каждого года в отдельности приведены в таблицах 25 - 27.

Результаты анализа для 2014 года показывают, что получилась следующая модель: коэффициент детерминации $r^2=0,03$, что значит, что только 3% вариативности КРІ может быть объяснено оценками 360°.

Таблица 25 позволяет нам определить показатели 360°, которые вносят наибольший вклад в определение КРІ. Это показатели, имеющие наибольшие по модулю стандартизированные коэффициенты: «работа в команде» и «принятие решений» по оценке подчинённых и «отношения и контакты» по оценке руководителей.

Таблица 25 – Результаты множественной линейной регрессии для КРІ в зависимости от оценок 360° в 2018 году (стандартизированные регрессионные коэффициенты БЕТА, регрессионные коэффициенты В и уровень статистической значимости для каждой независимой переменной)

Независимая переменная – оценка 360°	БЕТА	В	р-знач.
Оценка подчинённых «Работа в команде»	0,1800	0,0200	0,0002
Оценка руководителя «Отношения и контакты»	0,1000	0,0100	0,0019
Оценка подчинённых «Принятие решений и инициирование действий»	0,1000	0,0100	0,0337
Оценка руководителя «Принятие решений и инициирование действий»	0,0800	0,0100	0,0273
Свободный член	-	0,8900	0,0000

Источник: разработано автором.

Результаты анализа для 2019 года таблица 26 приводят к модели ($r^2=0,02$).

Результаты анализа для 2020 года таблица 27 аналогичны предыдущим ($r^2=0,03$).

Таблица 26 – Результаты множественной линейной регрессии для КРІ в зависимости от оценок 360° в 2019 году (стандартизированные регрессионные коэффициенты БЕТА, регрессионные коэффициенты В и уровень статистической значимости для каждой независимой переменной)

Независимая переменная – оценка 360°	БЕТА	В	р-знач.
Оценка подчинённых «Преодоление давления и неудач»	0,1400	0,0300	0,0110
Оценка коллег «Формулирование стратегий и концепций»	0,1300	0,0300	0,0110
Оценка руководителя «Достижение собственных профессиональных целей и результатов»	0,0900	0,0200	0,0230
Оценка руководителя «Применение профессиональных знаний и технологий»	0,0900	0,0200	0,0415
Оценка коллег «Достижение собственных профессиональных целей и результатов»	0,0900	0,0200	0,0464
Свободный член	-	0,9900	0,0000

Источник: разработано автором.

Для обобщения результатов был проведён также регрессионный анализ для всех лет вместе. Его результаты представлены в таблице 28 ($r^2=0,01$). Низкие

коэффициенты детерминации и наличие большого количества отрицательных регрессионных коэффициентов говорят о том, что возможности прогноза КРІ на основании оценок 360° весьма ограничены.

Таблица 27 – Результаты множественной линейной регрессии для КРІ в зависимости от оценок 360° в 2020 году (стандартизированные регрессионные коэффициенты БЕТА, регрессионные коэффициенты В и уровень статистической значимости для каждой независимой переменной)

Независимая переменная – оценка 360°	БЕТА	В	р-знач.
Оценка подчинённых «Применение профессиональных знаний и технологий»	0,1600	0,0500	0,0064
Свободный член	-	1,0800	0,0000

Источник: разработано автором.

Таблица 28 – Результаты обобщённой множественной линейной регрессии для КРІ в зависимости от оценок 360° (стандартизированные регрессионные коэффициенты БЕТА, регрессионные коэффициенты В и уровень статистической значимости для каждой независимой переменной)

Независимая переменная – оценка 360°	БЕТА	В	р-знач.
Оценка коллег, Формулирование стратегий и концепций	0,0900	0,0200	0,0029
Оценка подчинённых Работа в команде	0,0800	0,0200	0,0030
Оценка руководителя Достижение собственных профессиональных целей и результатов	0,0500	0,0100	0,0193
Свободный член	-	0,9900	0,0000

Источник: разработано автором.

Выводы

Диссертационное исследование позволило описать применение новых методов управления персоналом на основе компетентностного подхода, используя в качестве примера работу диверсифицированного российского холдинга с государственным участием. Кроме того, была проведена апробация передовых технологий управления эффективностью через процессы измерения выраженности компетенций и исследование их связи с показателями

эффективности организации. Исследование представило результаты как краткосрочных, разовых экономических эффектов при внедрении компетентностного подхода, так и факторов, повышающих эффективность в долгосрочной перспективе, и позволило получить приращение знаний за счёт новых научных результатов:

1. С помощью корреляционного анализа показана связь компетенций работников со степенью достижения ключевых показателей эффективности, которые в свою очередь каскадируются из стратегии организации.

2. Разработаны и реализованы 5 проектов по внедрению компетентностного подхода и разработке компетенций, которые позволяют организации обеспечить достижение стратегических целей.

В виде отдельного проекта представлена технология оценки персонала по методу 360° с использованием программного обеспечения, которая на ежегодной основе применяется в диверсифицированном холдинге численностью более 45 000 человек.

3. Проведён анализ изменения экономических показателей, обеспечивающих повышение стоимости компании на примере VAE (Value Added Employee); представлены изменения по итогам трёх лет реализации программы управления на основе компетентностного подхода.

С помощью методов статистического анализа проведена оценка влияния компетентностного подхода и специально разработанного набора компетенций на капитализацию компании через достижение экономических показателей, с учётом планирования возврата инвестиций в персонал.

4. Проведён анализ результатов и предложены рекомендации по изменению системы управления персоналом от момента выбора инструментария при внедрении компетенций до этапа оценки экономического эффекта от применения лучших мировых практик управления человеческими ресурсами. Кроме того, продемонстрировано влияние на производительность труда, после того как в организациях реализованы мероприятия по оптимизации численности.

5. Статистический анализ позволяет сделать вывод, что руководители и подчинённые оценивают работников более объективно, чем коллеги, хотя все 3 группы экспертов (руководители, коллеги, подчинённые) оценивают работников крайне высоко (средние значения около 4 баллов из 5). Динамика оценок сотрудников руководителями, коллегами и подчинёнными не соответствует динамике их реальных объективных достижений, что может свидетельствовать о неэффективности субъективных оценок экспертов.

Анализ динамики показателя КРІ и оценок 360° для всех сотрудников, независимо от их успешности, позволяет сделать следующие выводы. Средний КРІ достаточно высок и имеет тенденцию к увеличению. Изменения оценок коллег не имеют чёткого паттерна и в среднем остаются одинаковыми на протяжении трёх лет. Оценки подчинённых увеличиваются в 2019 году по сравнению с 2018 годом, что соответствует увеличению КРІ.

6. Результаты корреляционного анализа КРІ и оценок 360°, полученных в разные годы, свидетельствуют о том, что объективный показатель КРІ (%) слабо связан с оценками 360°. Величины полученных связей близки к нулю по модулю, часто не достигают уровня статистической значимости.

Для оценки вклада в КРІ всех оценок 360° одновременно был проведён множественный регрессионный анализ, в котором независимыми переменными были показатели 360°, полученные у трёх групп экспертов (всего 30 показателей), а зависимой переменной — показатель КРІ (%). Низкие

коэффициенты детерминации (0,01 - 0,03) и наличие большого количества отрицательных регрессионных коэффициентов говорят о том, что возможности прогноза КРІ на основании оценок 360° требуют применения дополнительных инструментов, повышающих точность прогноза. Так, например, для выявления наиболее эффективных работников, требуется дополнительно использовать оценку эффективности, представленную в таблице 11 настоящего исследования.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод о рекомендации использовать компетентностный подход одновременно с другими передовыми практиками управления персоналом, такими как — система подбора на основе компетенций,

нормирование численности, периодическая оценка эффективности, грейдинг, программы признаний, развитие «soft skills», внедрение обновлённой системы наставничества, программ повышения вовлеченности и другими.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведённых экспериментов достигнута цель диссертационного исследования — разработаны теоретико-методологические подходы к использованию компетентностного подхода в управлении эффективностью компании, а также представлены практические рекомендации для повышения эффективности организации при внедрении компетентностного подхода и установлено влияние компетентностного подхода на операционную эффективность. Данные, полученные в процессе исследования, позволили сформировать алгоритм для перехода к инновационной системе управления персоналом на основе компетентностного подхода, получено приращение знаний в части расчёта экономического эффекта. Причиной немногочисленности проектов по внедрению компетентностного подхода является отсутствие достаточного объёма данных, подтверждающих экономическую эффективность такой работы, а также то, что в российских компаниях сравнительно недавно произошло изменение статуса службы по управлению персоналом. Ещё один фактор, обуславливающий слабое развитие компетентностного подхода на современном этапе, связан с отсутствием разработанных технологий и инструментов в сфере управления человеческими ресурсами.

Реализация предложенных в исследовании инициатив должна привести к увеличению количества высокопроизводительных рабочих мест. Тем не менее необходимость выигрывать в конкурентной борьбе за квалифицированный персонал будет подталкивать работодателей максимально использовать потенциал, предоставляемый системой управления персоналом на основе компетентностного подхода.

Деятельность государственных органов по созданию системы профессиональных стандартов — второй немаловажный фактор, свидетельствующий в пользу того, чтобы внимательно изучить вопросы управления эффективностью с использованием компетенций.

Вышеизложенное позволяет сделать вывод о том, что данная научная работа связывает компетенции и компетентностный подход как технологии управления человеческими ресурсами с задачами повышения эффективности отдельных организаций, формируя вклад в такие области науки, как микроэкономика и теория менеджмента. Исследование предоставляет возможности для дальнейшего развития теоретико-методологических аспектов использования компетентностного подхода.

В первой главе представлен анализ возможностей повышения производительности труда в рамках системы управления эффективностью, определён набор политик и процедур, прямо или косвенно влияющих на продуктивность большинства организаций. Проведён анализ современных методов управления эффективностью, обеспечивающих менеджмент организации инструментарием, необходимым для улучшения производственных показателей.

Во второй главе приводится анализ зарубежных и российских исследований, которые изучают компетентностный подход, представлены подходы к оценке системы управления эффективностью на основе компетенций как одного из конкурентных преимуществ организаций. На основе данных, опубликованных в зарубежных и российских источниках, разрабатывается предположение о возможном влиянии компетентностного подхода на экономические показатели организаций, определяется метод исследования, трансформационные (корректирующие) воздействия на организацию и способ проверки данных, полученных в результате экспериментального воздействия.

В третьей главе на примере диверсифицированного российского холдинга рассматривается перечень базовых проектов, которые необходимо реализовать в процессе управления эффективностью на основе компетенций и компетентностного подхода. Даются примеры уставов проектов, их целевые индикаторы и исследуются полученные экономические эффекты. Во второй части третьей главы проводится сравнительный анализ роста средневзвешенных баллов по компетенциям управленческих команд и изменения ключевых

показателей эффективности за соответствующий период. Отдельная часть третьей главы исследует возможную корреляцию определённых компетенций и экономических показателей в дочерних структурах холдинга.

Прикладная значимость научной работы состоит в том, что все указанные технологии и инструменты прошли апробацию и на постоянной основе применяются в одном из российских холдингов в течение трёх лет. Аналогичные подходы начинают использоваться и в других компаниях, что позволяет говорить о востребованности решений, повышающих эффективность работы персонала и организации в целом. Предлагаемая программа последовательных изменений формирует дополнительные конкурентные преимущества, а проекты, предложенные в исследовании, не требуют пересмотра и трудоёмкой адаптации. Существенная часть материалов и инструментов (уставы проектов, методики и технологии) может быть использована в качестве дополнения к учебной программе профильных высших учебных заведений.

Следует обратить внимание на тот факт, что существует ещё значительная неисследованная область, которая может послужить источником для последующих научных работ в области применения компетентностного подхода как инструмента повышения эффективности. Такими кластерами могут стать:

- влияние компетентностного подхода на показатели корпоративной социальной ответственности;
- использование компетентностного подхода в компаниях малого и среднего бизнеса;
- возможности компетентностного подхода в условиях дефицита квалифицированной рабочей силы;
- особенности использования компетентностного подхода для повышения эффективности компаний в различных секторах экономики;
- и другие.

В связи с этим можно отметить, что результаты исследования представляют научную значимость и открывают новые возможности для кросс-функциональных исследований.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. От 29.07.2017) // Собрание законодательства РФ. - 2002. - № 1 (часть 1). - Статья 3. – 226 с.
– ISBN 978-5-94125-128-5.
2. Анохин, П. К. Кибернетика функциональных систем / П. К. Анохин.
– Москва : Медицина, 1998. – 397 с. – ISBN 5-225-04399-2.
3. Бояцис, Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы / Р. Бояцис. – Москва : НИРО, 2008. – 352 с. – ISBN 978-5-98293-083-5
4. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. 2-е изд. – Москва : Олимп Бизнес, 2004. – 978 с.
– ISBN 5-901028-67-8.
5. Галоппен, Л. Управление организационными изменениями при внедрении SAP / Л. Галоппен, З. Кемс. – Санкт-Петербург : ООО «Эксперт РП», 2009. – 375 с. – ISBN 978-5-903958-02-3.
6. Герстнер, Л. Кто сказал, что слоны не умеют танцевать? / Л. Герстнер. – Москва : Альпина Пабlishер, 2015. – 320 с.
– ISBN 978-5-9614-4713-2.
7. Годовой отчёт ПАО «Интер РАО» за 2012 год. – Текст: электронный.
– URL: http://www.interrao.ru/upload/docs/INTERRAO_AR_2012_RUS_WEB_280613.pdf. (дата обращения: 03.06.2014).
8. Годовой отчёт ПАО «Интер РАО» за 2015 год. – Текст: электронный.
– URL: http://www.interrao.ru/upload/docs/Inter_RAO_Annual_Report_2015_rus_21june.pdf. (дата обращения: 03.06.2014).
9. Годунов, А. А. Методика оценки деловых и морально-политических качеств руководителей и специалистов социалистического производства / А. А. Годунов, П. С. Емшин. – Ленинград : Изд-во ЛГУ, 1972. – 38 с.
– ISBN отсутствует.

10. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка / А. Дамодаран. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 1341 с. – ISBN 5-9614-0190-1.
11. Друкер, П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – Москва : Изд. дом «Вильямс», 2001. – 272 с. – ISBN 5-8459-0127-8.
12. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – Москва : Иванов, Манн и Фебер, 2015. – 408 с. – ISBN 978-5-00057-373-0.
13. Жданов, А. Ю. Управление процессами трансформации и реструктуризации интегрированных корпоративных структур: Монография / А. Ю. Жданов. – Москва : ФГОУВПО «Финансовая академия при Правительстве РФ», 2009. – 320 с. – ISBN 978-5-8004-0119-6.
14. Зимняя, И. А. Компетенция и компетентность в контексте компетентностного подхода в образовании / И. А. Зимняя // Учёные записки национального общества прикладной лингвистики. – 2013. – № 4. – С. 16–31. – ISSN 2305-8838.
15. Как провести расчёт EVA. – Текст: электронный. – URL: <http://fd.ru/articles/37526-red-kak-provesti-raschet-eva-ispolzuya-buhgalterskie-dan-nye#ixzz3ORJqKху7>. (дата обращения: 12.09.2015).
16. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной структуры / К. Камерон, Р. Куинн. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 320 с. – ISBN 5-318-00283-8.
17. Каплан, Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 512 с. – ISBN 5-901028-96-1.
18. Кибанов, А. Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А. Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА, 2014. – 156 с. – ISBN 978-5-16-009530-1.
19. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов: учебник. 4-е изд., доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 695 с. – ISBN 978-5-16-003671-7.

20. Кодекс этики «General Electric». – Текст: электронный. – URL: <http://www.gesustainability.com/how-ge-works/integrity-compliance/the-spirit-the-letter/>. (дата обращения: 18.03.2013).
21. Кодекс этики «Toyota». – Текст: электронный. – URL: <http://www.toyota-forklifts.com.ru/SiteCollectionDocuments/PDF%20files/Code-of-Conduct-TMHE-2010-03-05.pdf>. (дата обращения: 19.03.2013).
22. Коллинз, Д. От хорошего к великому / Д. Коллинз. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 384 с. – ISBN 978-5-91657-583-5.
23. Коттер, Д. П. Впереди перемен / Д. П. Коттер. – Москва : Олимп-Бизнес, 2008. – 256 с. – ISBN 978-5-9693-0325-6.
24. Коуз, Р. Фирма, рынок и право / Р. Коуз. – Москва: Дело ЛТД, 1993. – 192 с. – ISBN 5-86461-133-6.
25. Кочеткова, А. И. Психологические основы современного управления персоналом. – Москва : Зерцало, 1999. – 384 с. – ISBN 5-8078-0034-8.
26. Криворучкина, Е. В. Производительность в системе критериев результативности деятельности предприятия / Е. В. Криворучкина // Экономика и управление. – 2013. – № 4(36). – С. 76–80. - ISSN 2072-8441.
27. Майклз, Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хендфилд-Джонс, Э. Экселрод. 3-е изд. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 272 с. – ISBN 978-5-91657-047-2.
28. Молоун, Т. У. Труд в новом столетии / Т. У. Молоун. – Москва : Олимп бизнес, 2006. – 272 с. – ISBN 5-9693-0026-8.
29. Моральный кодекс строителя коммунизма. – Текст: электронный. – URL: <http://ir.spb.ru/krasnoe-dvizhenie/entsiklopediya-kommunizma/moralnyi-kodeks-stroitelya-kommunizma.html>. (дата обращения: 25.04.2012).
30. Отчёт об управленческих подходах и технологических решениях в оценке персонала за 2015 год. – Текст: электронный. – URL: <http://www.shl.ru/issledovanie-shl/otchet1>. (дата обращения: 23.11.2016).
31. Профессиональные стандарты Австралии. – Текст: электронный. – URL: <https://www.asqa.gov.au/>. (дата обращения: 10.05.2013).

32. Профессиональные стандарты Великобритании. – Текст: электронный. – URL: <http://www.ukstandards.org.uk/Pages/Contacts.aspx>. (дата обращения: 10.05.2013).

33. Профессиональные стандарты Европейского Союза. – Текст: электронный. – URL: <http://www.cedefop.europa.eu/>. (дата обращения: 10.05.2013).

34. Пугачёв, В. П. Руководство персоналом организации / В. П. Пугачёв. – Москва : Аспект Пресс, 2000. – 279 с. – ISBN 5-7567-0218-0.

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

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

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

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

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

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

41. Расиел, И. Метод McKinsey: использование техник ведущих стратегических консультантов для себя и своего бизнеса / И. Расиел. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 172 с. – ISBN 978-5-9614-1866-8.
42. Синк, С. Управление производительностью. Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / С. Синк. – Москва : Прогресс, 1989. – 528 с. – ISBN 5-01-001773-3.
43. Снетков, В. М. Психология коммуникации в организациях / В.М. Снетков. – Санкт-Петербург : Издательство Санкт-Петербургского университета, 2000. – 112 с. – ISBN 5-288-02742-0.
44. Спенсер-мл., М. Л. Компетенции на работе / М. Л. Спенсер-мл. – Москва : НИППО, 2005. – 384 с. – ISBN 5-98293-066-0.
45. Таллиннская школа менеджеров. – Текст: электронный. – URL: <http://www.tarasov.ru/about/tsm>. (дата обращения: 14.07.2013).
46. Тарасов, В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В. К. Тарасов. – Ленинград : Машиностроение, 1989. – 386 с. – ISBN 5-217-00735-4.
47. Тарасов, В. К. Управленческая элита / В. К. Тарасов. – Москва : Добрая Книга, 2013. – 496 с. – ISBN 978-00-1391544-0.
48. Уиддет, С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд. – Москва : НИППО, 2003. – 228 с. – ISBN 5982930067.
49. Ульрих, Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Д. Ульрих. – Москва : Претекст, 2010. – 361 с. – ISBN 978-5-98995-059-1.
50. Устав Проекта. – Текст: электронный. – URL: <http://www.sampletemplates.com/wp-content/uploads/2017/03/Six-Sigma-Project-Charter-Template-Ppt36.png>. (дата обращения: 26.02.2013).
51. Уэлч, Дж. Самая суть / Дж. Уэлч. – Москва : Транзиткнига, 2004. – 474 с. – ISBN 5-17-022495-8.
52. Хуторской, А. В. Компетентностный подход в обучении / А. В. Хуторской: науч.-метод. пособие. – Москва : Эйдос, 2013. – 73 с. – ISBN 978-5-904329-43-3.

53. Хуторской, А. В. Ключевые компетенции и образовательные стандарты / А. В. Хуторской // Эйдос: интернет-журнал. – 2002. – Текст: электронный. – URL: <http://eidos.ru/journal/2002/0423.htm>. (дата обращения: 11.12.2012).

54. Эффективная Россия. Производительность как фундамент роста. – Текст: электронный. – URL: http://gtmarket.ru/files/news/1986/MGI_Effective_Russia_Productivity_Growth_as_the_Foundation_2009.pdf. (дата обращения: 08.02.2015).

55. Allen, M. Leaving ADDIE for SAM / M. Allen. – Alexandria : ASTD press, 2012. – 202 p. – ISBN 9781562867119.

56. Arets, J. 70/20/10 towards 100% performance / J. Arets, Ch. Jennings, V. Heijnen. – Hoofddorp : Sutler Media, 2015. – 314 p. – ISBN 978-9082397833.

57. Arneson, J. ASTD competency study / J. Arneson, W. J. Rothwell, J. Naughton. – Alexandria : ASTD press, 2013. – 126 p. – ISBN 978-1562868666.

58. Atwood, C. G. Knowledge management basics / C. G. Atwood. – East Preoria : ASTD press, 2009. – 130 p. – ISBN 9781562865481.

59. Baker, K. LMS success! / K. Baker. – Los Angeles : The resources of fun learning, 2014. – 120 p. – ISBN 978-0615946955.

60. Barton, P. Maximizing Internal Communication: Strategies to Turn Heads, Win Hearts, Engage Employees and Get Results / P. Barton. – Lake Placid : Aviva Publishing, 2014. – 218 p. – ISBN 978148353463.

61. Becker, B. E. The HR sorecard linking people, strategy, and performance / B. E. Becker, M. A. Huselid, D. Ulrich. – Harvard : Harvard Business School Press, 2001. – 235 p. – ISBN 1578511364.

62. Bee, F. Learning needs analysis and evaluation / F. Bee, R. Bee. – London : The chartered institute of personal and development, 2009. – 260 p. – ISBN 9780852929674.

63. Berger, L. A. The Talent management handbook / L. A. Berger, D. R. Berger. – New York : The McGraw-Hill Companies, 2004. – 448 p. – ISBN 9780070589674.

64. Bianco-Mathis, V. Organizational coaching / V. Bianco-Mathis, L. Nabors. – Alexandria: ASTD press, 2008. – 138 p. - ISBN 1562865137.
65. Bishop, J. H. Underinvestment in on-the job training? / J. H. Bishop // CAHRS Working Paper. – 1991. – January. P. 2–69. – ISSN – отсутствует.
66. Boam, R. Designing and Achieving Competency: A Competency -Based Approach to Developing People and Organizations / R. Boam. – Columbus : McGraw Hill Book Co Ltd, 1992. – 192 p. - ISBN 9780077075729.
67. Boselie, P. Human resource management and performance: lessons from Netherlands / P. Boselie, J. Paauwe // ERIM Report Series Research in Management. – 2000. – № 10. – P. 1–31. – ISSN 1566-5283.
68. Boyatzis, R. E. The competent manager / R. E. Boyatzis. – New York : John Wiley & Sons, inc., 1982. – 308 p. – ISBN 9780471090311.
69. Burkett, H. Learning for the long run / H. Burkett. – Alexandria : ASTD press, 2017. – 360 p. – ISBN 9781562869946.
70. Cappelli, P. Why good people can't get jobs / P. Cappelli. – Philadelphia : Wharton Digital Press, 2012. – 104 p. – ISBN 978-1613630143.
71. СЕВ, СLC. Квартальный отчет о глобальном мониторинге трудовых ресурсов (III квартал 2012 года). – Текст: электронный. – URL: <https://www.shl.ru/issledovanie-shl/1084-otchet-o-globalnyx-tendencziyax-v-oczenke-global-assessment-trends-report>. (дата обращения: 30.06.2014).
72. Clement, S. D. It's all about work / S. D. Clement, C. R. Clement. – Texas : Organizational design inc., 2013. – 306 p. – ISBN 978-0988639607.
73. Conaty, B. The talent masters / B. Conaty, R. Charan. – New York : Crown Publishing Group, 2010. – 320 p. – ISBN 978-1847940728.
74. Connor, R. How did that happen? / R. Connor, T. Smith. – New York : Pinguin Group, 2009. – 252 p. – ISBN 978-1591844143.
75. Connors, R. Change the culture, change the game / / R. Connor, T. Smith. – New York : Pinguin Group, 2011. – 226 p. - ISBN-13: 978-1591845393.
76. Connors, R. The OZ principles / R. Connors, T. Smith, C. Hickman. – New York : Pinguin publisher, 2004. – 232 p. – ISBN 9781591840244.

77. Cripe, E. J. Competency development guide / E. J. Cripe. – San Francisco : workitect, Inc., 2012. – 276 p. – ISBN 978-0985559809.
78. Cripe, E. J. The value-added employee / E. J. Cripe, R. S. Mansfield. – London : Routledge, 2011. – 198 p. – ISBN 9781136355721.
79. Crozier, M. The bureaucratic phenomenon / M. Crozier. New Jersey : Transaction Publisher, 2010. – 311 p. – ISBN 978-1412811583.
80. Deist F. D. What Is Competence? / F. D. Le Deist, J. Winterton // Human Resource Development International. – 2005. – Vol.8. – № 1. – P. 27–46. DOI:10.1080/1367886042000338227 – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1367886042000338227>. (дата обращения: 27.10.2019).
81. Delaney, J. T. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance / J. T. Delaney, M. A. Huselid // Academy of management journal. – 1996. – № 4. – Vol. 39. – P. 949–969. – ISSN 0001-4273.
82. Dubois, D. D. Competency –based human resource management / D. D. Dubois, W. J. Rothwell, D. J. King Stern, L. K. Kemp. – Mountain View : Davies-Black Publishing, 2004. – 291 p. – ISBN 978-0891063926.
83. Dubois, D. Competency Based performance Improvement, Strategy for Organisational Change / D. Dubois. – Amherst : Mass. HRD Press., 1993. – 357 p. – ISBN 978-0874252231.
84. Elkeles, T. The Chief learning officer / T. Elkeles, J. Philips. – New York : Butterworth-Heinemann, 2011. – 334 p. – ISBN 978-0750679251.
85. Elkins, D. E-learnig fundamental / D. Elkins, D. Pinder. – Alexandria : ASTD press, 2015. – 165 p. – ISBN 978-1562869472.
86. Elliott, J. Requisite organization / J. Elliott. 2th ed. – New York : Routledge, 2006. – 288 p. – ISBN 9781315088846.
87. Francis, H. People and Organisational development / H. Francis, L. Holbeche, M. Reddington. – London : The chartered institute of personal and development, 2012. – 354 p. – ISBN 9781843982692.
88. Frappaolo, C. Knowledge management / C. Frappaolo. – Chichester : Capstone publishing Ltd., 2006. – 136 p. – ISBN 978-1841127057.

89. Fyock, C. Hiring the best / C. Fyock. – Edinburgh : Parson education limited, 2008. – 216 p. – ISBN 978-0132381864.
90. Galbraight, J. R. Designing Organisations / J. R. Galbraight. – San Francisco : Jossey-Bass publishers, 1995. – 166 p. – ISBN 978-0787900915.
91. Godbout, A. J. Managing Core Competencies: The Impact of Knowledge Management on Human Resources Practices in Leading-edge Organizations / A. J. Godbout // Knowledge and Process Management. – 2000. – Vol. 7. – N 2. – P. 76–86. – ISSN 1092-4604.
92. Gratton, L. Hot Spots / L. Gratton. – London : Prentice Hall, 2007. – 212 p. – ISBN 978-1576754184.
93. Haneberg, L. Organizational Development basics / L. Haneberg. – Alexandria : ASTD press, 2005. – 155 p. – ISBN 9781562864118.
94. Harvard Business School. – Текст: электронный. – URL: <https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/intro.html#i/>. (дата обращения: 27.04.2016).
95. Hermann, N. The whole brain business book / N. Hermann, A. Herman -Nehdi. – New York : Hermann LLC, 2015. – 412 p. – ISBN 978-0071843829.
96. Hogg, B. European Managerial Competencies / B. Hogg // European business review. – 1993. – № 93(2). – P. 21–26. – ISSN 0955-534X.
97. HR competencies // Ulrich D., Brockbank W., Johnson D., Sandshtolz K., Younger J. The society for human resources management , 2008. – 272 p. – ISBN 978-1586441135.
98. Huselid, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance / M. A. Huselid // Academy of management journal. – 1995. – № 3. – Vol. 38. – P. 635–672. – ISSN 0001-4273.
99. Ichniowsky, C. The effects of human resources management system on economic performance: An international comparison of U.S. and Japanese plants / C. Ichniowsky, K. Shaw // Management Science. – 1999. – N 5. – Vol. 45. – P. 704 - 721. – ISSN 0025-1909.

100. Ind, N. Living the Brand / N. Ind. – L.: Kogan Page, 2012. – 200 p. – ISBN 978-0749450830.
101. Israelite, L. Talent management / L. Israelite. – Alexandria : ASTD press, 2016. – 260 p. – ISBN 9781562866778.
102. Kaplan, R. S. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R. S. Kaplan, D. P. Norton. // Harvard Business Review. – 1996. – January/February. – P. 75–79. – ISSN 0017-8012.
103. Katz, R. L. Skills of an Effective Administrator / R. L. Katz // Harvard business review. – 1974. – September-October. – P. 3–12. – ISSN 0017-8012.
104. Kearns, P. Professional HR Evidence-based people management and development / P. Kearns. – London : Routledge, 2013. – 206 p. – ISBN 978-0415632324.
105. Kesler, G. Leading organization design: how to make organization design decisions to drive the results you want / G. Kesler, A. Kates. – San Francisco : Jossey-Bass, 2011. – 319 p. – ISBN 978-0470589595.
106. Kirkpatrick, D. L. Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs / D. L. Kirkpatrick, J. D. Kirkpatrick. – San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2007. – 153 p. – ISBN 978-1576754542.
107. Koch, M. J. Improving labor productivity: Human resources management policies do matter / M. J. Koch, R. G. McGrath // Strategic management journal. – 1996. – N 17. – P. 335–354. – ISSN 0143-2095.
108. Kochan, T. A. International human resource studies: a framework for future research / T. A. Kochan, R. Batt. – Madison : University of Wisconsin, 1992. – 636 p. – ISBN 978-0471072539.
109. Kreitner, R. Management / R. Kreitner. – Boston : Cengage Learning, 2008. – 592 p. – ISBN 978-1111221362.
110. Kruse, K. E. Employee Engagement 2.0: How to Motivate Your Team for High Performance (A Real-World Guide for Busy Managers) / K. E. Kruse. – Richboro : Richboro, 2012. – 76 p. – ISBN 978-1469996134.

111. Lado, A. Human resources system and sustained competitive advantage: a competency-based perspective / A. Lado, M. C. Wilson // *Academy of management review*. – 1994. – Vol. 19. – № 4. – P. 699–727. – ISSN 0363-7425.

112. Lencioni, P. *The advantage* / P. Lencioni. – San Francisco : Jossey-Bass, 2012. – 216 p. – ISBN 978-0470941522.

113. Lencioni, P. *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable* / P. Lencioni. – San Francisco : Jossey-Bass, 2002. – 227 p. – ISBN 978-0787960759.

114. Lepsinger, R. *The Art and Science of 360 Degree Feedback* / R. Lepsinger, A. D. Lucia. – San Francisco : Jossey-Bass, 1997. – 283 p. – ISBN 978-0470331897.

115. Lundberg, C. *Planning the Executive Development Program* / C. Lundberg // *California Management Review*. – 1972. – Vol. 15 – Issue 1. – P. 10– 17. – ISSN 0008-1256.

116. Maisel, L. S. *Performance Measurement: The Balanced Scorecard Approach* / L. S. Maisel. // *Journal of Cost Management*. – 1992. – Vol. 6. – № 2. – P. 47–52. – ISSN 1092-8057.

117. Maslow, A. H. *A Theory of human motivation* / A. H. Maslow. – Aberdeen : Watchmaker publishing, 2013. – 41 p. – ISBN 978-1515424963.

118. McClelland, D. C. *Testing for competencies rather than for intelligence* / D. C. McClelland // *American Psychologist*. – 1973. – № 28. – P. 1–14. – ISSN 0003-066X.

119. McGregor, D. *The human side of enterprise* / D. McGregor. – The McGraw-Hill Companies, 2006. – 423 p. – ISBN 978-0070615670.

120. Medinilla, A. *Agile Management Leadership in an agile environment* / A. Medinilla. – London : Springer Heidelberg, 2012. – 184 p. – ISBN 978-3642289088.

121. Mercer's Strategy Visioning. – Текст: электронный. – URL: <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/talent-strategy/talent-mercer360-flyer.pdf>. (дата обращения: 20.03.2017).

122. Mertins, K. *Knowledge management* / K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbec. – 2th ed. – Berlin : Springer, 2010. – 386 p. – ISBN 978-3540004905.

123. Mintzberg, H. The nature of managerial work / H. Mintzberg. – New York : Harper & Row, 1973. – 217 p. – ISBN 978-0060445560.

124. Nelson, D. L. Positive Organizational behavior / D. L. Nelson, C. L. Cooper. – London : Sage publications Ltd., 2007. – 227 p. – ISBN 978-1412912136.

125. Nichols, R. G. Listening to people / R. G. Nichols, L. A. Stevens // Harvard business review. – 1957. – September-October. – P. 86–92. – ISSN 0017-8012.

126. Nonaka, I. Managing Industrial knowledge / I. Nonaka, D. Teece. – London : Sage publications, 2001. – 344 p. – ISBN 9781847876621.

127. Olve, N.-G. Performance drivers. A practical guide to using the balance scorecard / N.-G. Olve, R. M. Wetter. – New York : John Wiley and Sons, 1997. – 362 p. – ISBN 978-0471495420.

128. Pfeffer, J. Competitive advantage through people / J. Pfeffer. – Boston : Harvard business school press, 1996. – 282 p. – ISBN 978-0875847177.

129. Philips, P. P. Measuring the Success of Employee Engagement / P. P. Philips, J. J. Philips, R. Ray. – Alexandria : ASTD press, 2016. – 314 p. – ISBN 9781562869182.

130. Phillips, J. J. Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods (Improving Human Performance) / J. J. Phillips. – Houston : Butterworth-Heinemann, 1997. – 420 p. – ISBN 978-1138797321.

131. Phillips, J. J. How to Measure Training Results : A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators / J. J. Phillips, R. Stone. – McGraw-Hill Companies, 2000. – 300 p. – ISBN 978-0071387927.

132. Phillips, J. J. Managing talent retention. An ROI Approach / J. J. Phillips, L. Edwards. – San Francisco : Pfeiffer, 2009. – 432 p. – ISBN 978-0470375952.

133. Piscurich, G. M. HPI essentials / G. M. Piscurich. – Alexandria : ASTD press, 2002. – 194 p. – ISBN 978-1562863159.

134. PMBOK. Руководство к своду знаний по управлению проектами. – Текст: электронный. – URL: http://karponeko.ucoz.net/_ld/0/1_P-M-B-o-K-5-Rus.pdf/. (дата обращения: 10.03.2016).

135. Prahalad, C. K. Core Competence of the Corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – Vol. 5. – P. 1–15. – ISSN 0017-8012.
136. Project Management association // Internet directory, 2009. – Текст: электронный. – URL: <http://ipma.ch/certification/competence/>. (дата обращения: 12.03.2016).
137. Reitman, A. Creating a mentoring program / A. Reitman, S. R. Benatti. – Alexandria : ASTD press, 2014. – 156 p. – ISBN 9781562868987.
138. Roethlisberger, F. J. Management and Morale / F. J. Roethlisberger. – Cambridge : Harvard University press, 1962. – 194 p. – ISBN 9780674420540.
139. Rothwell, W. J. Creating engaged employees / W. J. Rothwell. – Alexandria : ASTD press, 2014. – 120 p. – ISBN 978-1138033344.
140. Sanghi, S. The handbook of Competency mapping / S. Sanghi. – New Delhi : Jossey-Bass, 2007. – 228 p. – ISBN 978-9385985157.
141. Shaw, K. Insider econometrics: A roadmap with stops along the way / K. Shaw // Labour Economics. – 2009. – N 16. – P. 607–617. – ISSN 0927-5371.
142. Shaw, K. The Effects of Human Resource Systems on Productivity: An International Comparison of U.S. and Japanese Plants / K. Shaw, C. Ichniowski // Management Science. – 1999. – Vol. 45 – Issue 5. – P. 704–721. – ISSN 0025-1909.
143. Skinner, W. Big hat, no cattle: managing human resources / W. Skinner // Harvard business review. – 1981. – September-October. – P. 3–9. – ISSN 0017-8012.
144. Skinner, W. The productivity paradox / W. Skinner // Harvard business review. – 1986. – July-August. – P. 55–59. – ISSN 0017-8012.
145. Swales, C. Organization structures & processes / C. Swales. – Oxford : Blackwell publishing Ltd., 1995. – 343 p. – ISBN 0-13-640905-9.
146. Taylor, F. W. The principles of scientific management / F. W. Taylor. – Readaclassic.com, 2010. – 22 p. – ISBN 978-1616403928.
147. The History of Google’s Nexus Devices. – Текст: электронный. – URL: <https://www.androidheadlines.com/2015/09/the-history-of-googles-nexus-devices.html>. (дата обращения: 22.01.2015).

148. Transferability of Skills across Economic Sectors. – Текст: электронный.
– URL: <http://www.rpic-vip.cz/soubor/?id=236>. (дата обращения: 25.01.2015).

149. Treiger, T. COLLABORATE(R) for Professional Case Management: A Universal Competency-Based Paradigm / T. Treiger. – Philadelphia : Wolters Kluwer Health, 2016. – 349 p. – ISBN 978-1451193428.

150. Ulrich, D. Human resources champions / D. Ulrich. – Harvard : Harvard business school press, 1997. – 282 p. – ISBN 978-0875847191.

151. Ulrich, D. Global HR competencies / D. Ulrich, W. Brockband, J. Younger, M. Ulrich. – New York : The McGraw-Hill Companies, 2013. – 296 p. – ISBN 978-0071802680.

152. Ulrich, D. The Leadership Code: Five Rules to Lead by / D. Ulrich. – Harvard : Harvard Business Press, 2008. – 188 p. – ISBN 978-1422119013.

153. Vaughn, R. H. Decision making training / R. H. Vaughn. – Alexandria : ASTD press, 2010. – 269 p. – ISBN 978-1562866945.

154. Youndt, M. A. Human resources management, manufacturing strategy and firm performance / M. A. Youndt, S. A. Snell, J. W. Dean Jr., D. P. Lepak // Academy of management journal. – 1996. – Vol. 39. – №.4. – P. 836–866.
– ISSN 0001-4273.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

(информационное)

Структурированная анкета для описания должности

ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ФИО:

ФИО

руководителя:

Должность:

Должность

руководителя:

Структурное

подразделение/отдел:

РЕЗЮМЕ (КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ) ДОЛЖНОСТИ

Пожалуйста, опишите основное предназначение Вашей должности в нескольких предложениях (не более четырех).

ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ И СФЕРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Пожалуйста, опишите основные обязанности и сферы ответственности, которые являются частью Вашей работы. Включите подробности, которые необходимы для того, чтобы дать точное и полное представление о Вашей

должности. Не включайте обязанности, которые Вы выполняете, время от времени, и которые занимают **менее пяти процентов** Вашего рабочего времени.

Напротив каждой обязанности или сферы ответственности поставьте примерный процент времени, который уходит у Вас на выполнение этой обязанности. В сумме эти проценты должны составить 100. Добавьте страницы, если это необходимо.

Таблица А.1 – Перечень основных обязанностей

Основные обязанности, направления деятельности	Важность	Количество затрачиваемого времени (часов в месяц или %)
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-
-	-	-

Источник: разработано автором.

Права необходимые для выполнения работы в Вашей должности

ОБРАЗОВАНИЕ

Какой **минимальный уровень** образования обязателен для выполнения работы в Вашей должности. Это образование может совпадать, а может и **не совпадать** с уровнем Вашего образования (отметить галочкой либо закрасить – для электронной версии).

- Среднее
- Среднее специальное
- Высшее непрофильное
- Высшее профильное
- Высшее профильное + Дополнительное образование (например, аспирантура, сертификация и т.п.)
- Другое _____

Специальные знания и навыки, необходимые для выполнения работы в Вашей должности:

ОПЫТ РАБОТЫ

Какой **минимальный опыт работы** на аналогичной позиции необходим для выполнения работы в Вашей должности. Этот опыт может совпадать, а

может и **не совпадать** с Вашим опытом (отметить галочкой либо закрасить – для электронной версии).

Не требуется

_____ месяцев

____ лет

Другое _____

Какой **минимальный** опыт в области **руководства сотрудниками** (найм, развитие и мотивация сотрудников) необходим для выполнения работы в Вашей должности. Этот опыт может совпадать, а может и **не совпадать** с Вашим опытом (отметить галочкой либо закрасить – для электронной версии).

Не требуется

_____ месяцев

_____ лет

Другое _____

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА РУКОВОДСТВО СОТРУДНИКАМИ

Под «Ответственностью за руководство сотрудниками» подразумевается прямое руководство группой сотрудников через такие функции как отбор, расстановка персонала, вознаграждение и продвижение, оценка эффективности деятельности и увольнение.

Обладаете ли Вы полномочиями руководителя?

(отметьте один вариант)

- Да
- Нет

Если да, пожалуйста, заполните следующий раздел.

Если нет, пожалуйста, переходите к следующему вопросу.

Таблица А.2 – Место должности в организационной структуре

Название должности непосредственного подчинённого	Количество сотрудников
-	-
-	-
Общее количество Ваших непосредственных подчинённых	

Источник: разработано автором.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Укажите примерный процент ваших должностных обязанностей (используйте для этого пункт II анкеты – Основные обязанности и сферы ответственности), для выполнения которых не существует нормативных актов (положений, технических руководств, инструкций, регламентов и т.п.) и Вы несете ответственность за разработку собственных способов выполнения задач и решения проблем 5 %

Выберите фразу, которая наиболее точно описывает уровень Вашей самостоятельности при выполнении должностных обязанностей (отметить галочкой либо закрасить – для электронной версии).

- Выполнение конкретных ограниченных заданий. Работа под непосредственным руководством.

- Работа в значительной степени самостоятельная, под необходимым руководством. Работа подлежит проверке со стороны более опытных коллег/руководителя.
- Работа самостоятельная, под минимальным руководством. Руководство осуществляет контроль конечных результатов.

Приведите примеры **типичных** задач, которые Вам приходится решать по роду Вашей деятельности. Укажите сотрудников, с которыми необходимо согласовать Ваши решения, а также масштаб этих решений – затрагивают ли они только Ваше структурное подразделение, другие подразделения или организацию в целом

Таблица А.3 – Масштаб должности

Принимаемые Вами решения	С кем Вы согласовываете решения?	Масштаб решений
-	-	-
-	-	-

Источник: разработано автором.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Таблица А.4 – Уровень ответственности

Перечень реальных измеримых показателей, характеризующих масштаб непосредственного влияния на данном должностном уровне	Перед кем Вы отчитываетесь за выполнение
-	-
-	-

Источник: разработано автором.

КОММУНИКАЦИИ

Таблица А.5 – Уровень взаимодействия должности

Внутренние подразделения / должностные лица либо внешние структуры, с которыми Вы общаетесь по работе	Цель общения (запрос / получение информации, убеждение, или др.)	Как часто Вы общаетесь?	Какая именно информация передаётся или получается?
Внутренние:	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
Внешние:	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-

Источник: разработано автором.

ОБЩИЕ КОММЕНТАРИИ СОТРУДНИКА

Поскольку ни одна анкета не может охватить всех аспектов работы, включите, пожалуйста, дополнительную информацию, которая, по-вашему, будет важной для понимания характера и уровня работы в вашей должности.

После заполнения анкеты, отправьте её по электронной почте Вашему руководителю для получения комментариев.

КОММЕНТАРИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Эту часть должен заполнить руководитель. Пожалуйста, внимательно прочитайте ответы Вашего подчинённого и при возникновении разногласий/замечаний/вопросов, сделайте пометки (желательно красным цветом). Ниже оставлено место для замечаний общего характера. **Учтите, что анкета предназначена для оценки должности, а не сотрудника, её занимающего.**

КОММЕНТАРИИ ОТ СЛУЖБЫ ПО РАБОТЕ С ПЕРСОНАЛОМ

Эта часть анкеты предназначена для комментариев эксперта из службы по работе с персоналом. При желании вы можете оставить свои пометки, желательно синим шрифтом.

Учтите, что анкета предназначена для оценки должности, а не сотрудника, её занимающего.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

(информационное)

Методика «Оплата и стимулирование труда работников»

Ответственный за применение ВНД:

Владелец документа:

1. Термины и определения
2. Общие положения
3. Структура заработной платы

Структура заработной платы работников состоит из следующих элементов:

- должностной оклад
- индивидуальная стимулирующая надбавка
- годовая премия;
- единовременная премия за достижение результатов по выполнению особо важных заданий;
- единовременная премия в случае награждения работника государственными, ведомственными и корпоративными наградами;
- единовременная премия в связи с юбилейными датами;
- компенсационные выплаты;
- доплаты и надбавки;
- оплата питания.

3.1. Величина должностного оклада, индивидуальной стимулирующей надбавки и годовой премии зависят от грейда должности, результативности и профессиональной компетентности работника.

3.2. Для каждого грейда определяется должностной оклад, целевые значения ИСН и целевой процент премии. Размер должностного оклада и структура заработной платы закрепляются трудовым договором и внутренними нормативными документами Общества.

4. Установление уровней/грейдов должностей и должностных окладов в Обществе

4.1. Должностные оклады устанавливаются в трудовом договоре работника и в штатном расписании Общества, утверждаемом Председателем Правления Общества.

4.2. Начисление ежемесячной фактической суммы по должностному окладу работника осуществляется на основании табеля учёта рабочего времени пропорционально фактически отработанному времени.

4.3. Начисление суммы по должностному окладу работникам, оформленным по совместительству, производится пропорционально отработанному времени за период исходя из должностного оклада по занимаемой должности.

4.4. Начисление суммы по должностному окладу по основной и совмещаемой должностям (видам работ), а также по должности, занимаемой в порядке совместительства/ совмещения, производится отдельно по каждой из должностей (виду работ).

4.5. Каждая должность в штатном расписании Общества относится к определённому грейду в соответствии с оценкой должности по дифференцирующим факторам.

4.6. Определение грейда для вновь создаваемой должности в Обществе или пересмотр грейда, в случае организационных преобразований, затрагивающих функциональные обязанности и квалификационные требования к работнику, осуществляется в следующем порядке:

4.7. Руководитель структурного подразделения заполняет анкету описания должности и инициирует процесс отнесения должности к одному из имеющихся в Обществе грейдов.

4.8. Управление персоналом и организационного развития проводит экспертизу анкеты совместно с Руководителем структурного подразделения и готовит рекомендации по отнесению должности к одному из имеющихся в Обществе грейдов. В случае разногласий между Управлением персоналом и

организационного развития и Руководителем структурного подразделения вопрос может быть вынесен на Комитет по кадрам.

4.9. С учётом рекомендаций Управления персоналом и организационного развития Председатель Правления или уполномоченное лицо (согласно доверенности) принимает решение об отнесении должности к одному из установленных в Обществе грейдов.

4.10. Все изменения должности и/или грейда вводятся в штатное расписание согласно установленной в Обществе процедуре и утверждаются приказом Председателя Правления.

5. Установление ИСН

5.1. ИСН могут быть пересмотрены ежегодно в соответствии с Положением об оценке работников Общества, в случае изменения утверждаются приказом Председателя Правления. По решению Председателя Правления или уполномоченного лица (согласно доверенности) работнику может быть установлена ИСН.

5.2. ИСН начисляется пропорционально отработанному времени. ИСН не начисляется за тот период, когда выплачивается средний заработок.

5.3. В случае прохождения испытания при приёме на работу ИСН может быть установлена в соответствии с более высокой оценкой.

5.4. ИСН может быть установлена ниже определённого в соответствии с оценкой уровнем, по рекомендации Комитета по кадрам (функции и права Комитета по кадрам определены в соответствии с Положением о комитете по кадрам) и на основании приказа Председателя Правления Общества или уполномоченного лица (согласно доверенности) в случаях:

5.5. неоднократных нарушений требований к качеству исполнения документов и поручений руководства;

5.6. Несоблюдения сроков исполнения документов и поручений руководства;

5.7. Нарушения трудовой дисциплины;

5.8. В случае изменения грейда;

- 5.9. Ненадлежащего исполнения работником своих должностных обязанностей, указанных в нормативных документах Общества.
- 5.10. Порядок установления ИСН работникам следующий:
- 5.11. Управление персоналом и организационного развития ежегодно инициирует процесс пересмотра ИСН на основании проведённой оценки работников в соответствии с Положением об оценке работников Общества;
- 5.12. Руководитель подразделения прямого подчинения (далее – руководитель), в соответствии с Положением об оценке работников Общества, проводит экспертную оценку своих подчинённых по квалификации, количеству и качеству работы за отчётный период.
- 5.13. Руководитель направляет в адрес управления персоналом и организационного развития результаты оценки подчинённых работников.
- 5.14. Управление персоналом и организационного развития контролирует соблюдение руководителем Положения об оценке работников Общества и организует процесс утверждения ИСН Председателем Правления или уполномоченным лицом (согласно доверенности).
- 5.15. Индексация и пересмотр заработной платы
- 5.16. Индексация заработной платы работников Общества производится один раз в год, и утверждается приказом Председателя Правления не позднее 01 июля включительно текущего года в соответствии с ст. 134 ТК РФ.
- 5.17. Размер индексации заработной платы определяется как разница между стоимостью потребительской корзины за текущий и предыдущий год.
- 5.18. Помимо индексации заработной платы может быть произведён пересмотр заработной платы в соответствии с оценкой, проводимой на основании Положения об оценке работников Общества. Управление персоналом и организационного развития формирует предложения по пересмотру и организует утверждение у Председателя Правления или уполномоченного лица (согласно доверенности).

5.19. Проведение индексации и пересмотра заработной платы инициирует Управление персоналом и организационного развития и осуществляет в рамках утверждённого бизнес-плана Общества на текущий год.

5.20. Годовая премия вводится в целях повышения материальной заинтересованности работников в улучшении результатов работы Общества, соблюдении трудовой дисциплины, повышении качества и эффективности выполнения трудовых функций.

5.21. Условием годового премирования работников является:

- Наличие финансовых возможностей Общества
- Наличие утверждённых Председателем Правления годовых КПЭ работников;
- Наличие утверждённого Председателем Правления отчёта о выполнении годовых КПЭ работников.
- 7.2.4 Отсутствие не снятых дисциплинарных взысканий.

6. Размер годовой премии рассчитывается по формуле (Б.1) следующим образом:

$$\text{Пр} = \frac{(O > \text{ИСН})}{N_n} * N_{\text{факт}}_{\text{п}} * \% \text{Пр} * \% \text{Вкпэ}, \quad (\text{Б.1})$$

где Пр – размер годовой премии, руб.;

О – сумма должностных окладов по штатному расписанию за отработанный отчётный период, но не более 12 окладов;

ИСН – размер ИСН, не более 12 выплат за отчётный период;

N_n – количество рабочих дней в отчётном периоде по производственному календарю пятидневной рабочей недели с двумя выходными днями в субботу и воскресенье;

$N_{\text{факт}}_{\text{п}}$ – количество рабочих дней, используемых для расчёта годовой премии, определяется как время работы в Обществе в отчётном периоде по производственному календарю пятидневной рабочей недели с двумя выходными днями в субботу и воскресенье за вычетом дней нахождения на больничном листе, в учебном отпуске, в отпуске без сохранения заработной

платы, в отпуске по беременности и родам, в отпуске по уходу за ребёнком до достижения им возраста 3-х лет. Не исключается из отработанного периода время нахождения на больничном листе до 10 рабочих дней в год;

% Пр – целевой процент годовой премии;

% Вкпэ – процент выполнения КПЭ, при достижении.

6.1. При не достижении КП процент выполнения КПЭ снижается на размер веса КП.

6.2. Работникам, для которых не утверждены КПЭ, годовая премия по итогам работы за год выплачивается по решению Председателя Правления. Порядок указанной выплаты определяется приказом Председателя Правления.

6.3. КПЭ устанавливаются работникам приказом Председателя Правления в соответствии с утверждённым перечнем КПЭ и КП.

6.4. По результатам достижения КПЭ годовая премия может быть выплачена в полном размере работникам, которые проработали весь отчётный период. Для работников, отработавших неполный календарный год, годовая премия может быть выплачена пропорционально количеству дней, используемых для расчёта годовой премии ($N_{\text{факт_п}}$).

6.5. По результатам выполнения КПЭ годовая премия уволившимся работникам начисляется пропорционально количеству дней, используемых для расчёта годовой премии ($N_{\text{факт_п}}$) по следующим уважительным причинам:

- при увольнении с работы в связи с выходом на пенсию (по возрасту, инвалидности, льготную);
- в случае увольнения с работы в связи с призывом на службу в вооруженные силы Российской Федерации;
- в случае увольнения в связи переводом в течение отчётного периода в ДО/Филиалы Общества;
- уволенным по собственному желанию, отработавшим более 6-ти месяцев отчётном периоде, если иное решение не будет принято Председателем Правления по рекомендации Комитета по кадрам.

7. Годовая премия не начисляется:

- 7.1. работникам, уволенным в соответствии с ст. 81 ТК РФ;
- 7.2. работникам, уволенным в соответствии с ст. 71 ТК РФ.
- 7.3. Работникам, со стажем работы в Обществе более трёх месяцев в календарном году по результатам достижения КПЭ указанного календарного года годовая премия выплачивается.
- 7.4. Начисление годовой премии осуществляется в пределах утверждённого бизнес-плана Общества, и её выплата производится в течение 1 (одного) календарного месяца после подведения итогов финансово-хозяйственной деятельности за предыдущий календарный год, не позднее 30 апреля на основании приказа Председателя Правления, если иное не установлено приказом Председателя Правления.
- 7.5. Условием для выплаты годовой премии в полном размере является добросовестное исполнение обязанностей (не совершение работником в календарном году действий (бездействия), противоречащих интересам Общества), если иное не установлено картой КПЭ. В случае совершения работником действий (бездействия), противоречащих интересам Общества, годовая премия может быть не начислена / начислена работнику не в полном размере.
- 7.6. Руководитель направляет в управления персоналом и организационного развития информацию и материалы, подтверждающие наличие оснований для невыплаты/начисления работнику годовой премии не в полном размере.
- 7.7. Не начисление/ начисление не в полном размере работнику годовой премии оформляется приказом Председателя Правления на основании рекомендаций Комитета по кадрам (функции и права Комитета по кадрам определены в соответствии с Положением о комитете по кадрам) с обязательным указанием причин невыплаты/ начисления не в полном размере годовой премии.
- 7.8. Не начисление/ начисление не в полном размере работнику годовой премии производится за тот календарный год, в котором работником были совершены действия (бездействия), противоречащие интересам Общества.
8. Доплаты и надбавки к должностным окладам

8.1. Виды доплат, возможных к выплате в Обществе по распоряжению/ приказу Председателя Правления или уполномоченного лица (согласно доверенности) при условии соблюдения требований трудового и налогового законодательства в данной части:

8.2. Доплата за совмещение профессий и должностей в Обществе;

8.3. Доплата за сверхурочные работы;

8.4. Доплата за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;

8.5. Надбавка за допуск к государственной тайне;

8.6. Доплата за совмещение работ/ профессий в Обществе производится на основании дополнительного соглашения к трудовому договору с работником, в котором стороны договариваются о размере доплаты и условиях выполнения данной работы/ профессии. Размер доплаты не может превышать 50% от должностного оклада по совмещаемой штатной должности Общества.

8.7. По желанию работника сверхурочная работа вместо повышенной оплаты может компенсироваться предоставлением дополнительного времени отдыха, но не менее времени, отработанного сверхурочно. Работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере. По желанию работника, работавшего в выходной или нерабочий праздничный день, ему может быть предоставлен другой день отдыха. В этом случае работа в выходной или нерабочий праздничный день оплачивается в одинарном размере, а день отдыха оплате не подлежит.

8.8. Работникам с режимом ненормированного рабочего дня предоставляется дополнительный оплачиваемый отпуск за работу в режиме ненормированного рабочего дня, длительность которого определяется в трудовых договорах работников. Работа в режиме ненормированного рабочего дня не является сверхурочной работой и не подлежит дополнительной оплате.

8.9. Работа в выходные и нерабочие праздничные дни, а также сверхурочные работы производятся только в исключительных случаях согласно действующему законодательству РФ и не может превышать 120 часов рабочего времени в год.

8.10. Основанием для работы в выходные и нерабочие праздничные дни, а также сверхурочных работ является Приказ Председателя Правления или уполномоченного лица (согласно доверенности) о привлечении к работе в выходные и нерабочие праздничные дни, изданный по предоставлению служебной записки от руководителя структурного подразделения.

9. Единовременное премирование работников

9.1. Единовременное премирование работников Общества может производиться при наличии у Общества финансовых возможностей в следующих случаях:

- за достижение результатов по выполнению особо важных заданий (ОВЗ);
- в случае награждения работника государственными, ведомственными и корпоративными наградами;
- в связи с юбилейными датами.

Особо важными считаются задания (работы):

- которые носят временный/проектный характер и к проведению которых предъявляются особые требования по срокам и качеству, ответственности и значимости для Общества.

10. Проектное премирование.

10.1. которые носят разовый характер за выполнения целевых, внеплановых заданий, профессиональные достижения, внедрения инновационных решений в работе – премирование по инициативе руководителя структурного подразделения

10.2. Проектное премирование осуществляется в порядке, предусмотренном Методикой проектной мотивации. Не подлежат премированию работники, проектная деятельность для которых носит регулярный характер.

10.3. Премирование отдельных работников по инициативе руководителя структурного подразделения осуществляется в случае:

10.4. существенного увеличения объёма выполняемых работ;

10.5. достижения значительных положительных результатов при выполнении работ, мероприятий по защите интересов Общества;

- 10.6. организации работ, направленных на увеличение финансовых результатов;
- 10.7. за освоение и внедрение передовых методов, нового оборудования и программных продуктов;
- 10.8. в других случаях, признанных особо важными заданиями.
- 10.9. Предельная сумма премирования по инициативе руководителя структурного подразделения за результаты выполнения особо важного задания не может превышать 1 (одного) должностного оклада за одно задание. По решению Председателя Правления или уполномоченного лица (согласно доверенности), размер единовременной премии может быть установлен приказом выше 1 (одного) должностного оклада за одно задание.
- 10.10. Размер единовременной премии за выполнение особо важных заданий устанавливается Приказом Председателя Правления или уполномоченным лицом (согласно доверенности), на основании рекомендаций Комитета по кадрам (функции и права Комитета по кадрам определены в соответствии с Положением о комитете по кадрам), в зависимости от сложности и характера особо важного задания (работы), достигнутого результата и экономической эффективности.
- 10.11. Единовременное премирование работников за выполнение особо важных заданий производится в рамках утверждённого бизнес-планом ФОТа Общества.
- 10.12. Условия единовременного премирования в связи с награждением работников государственными, ведомственными и корпоративными наградами определены в регламенте процесса «Представление работников к награждению знаками отличия в труде».
- 10.13. Работникам выплачивается единовременная премия в случае награждения государственными наградами:
- 10.14. орденом, почётным званием Российской Федерации – в размере 6 (шести) должностных окладов;
- 10.15. медалью – в размере 5 (пяти) должностных окладов.

10.16. Работникам выплачивается единовременная премия в случае награждения ведомственными и корпоративными наградами:

10.17. Почётным званием «Почётный работник топливно-энергетического комплекса» - в размере 3 (трёх) должностных окладов;

10.18. Почётным званием «Почётный энергетик» – в размере 2 (двух) должностных окладов;

10.19. Почётной грамотой Министерства энергетики Российской Федерации, Благодарностью Министерства энергетики Российской Федерации - в размере 1 (одного) должностного оклада.

10.20. Почётной грамотой Общества, занесение на Доску Почёта Общества - в размере 1 (одного) должностного оклада.

10.21. Работники, внёсшие значительный вклад в развитие электроэнергетической отрасли, не имеющие нарушений трудовой и производственной дисциплины, могут быть премированы в связи с наступлением юбилейной даты в размере 1 (одного) должностного оклада.

10.22. Юбилейные даты для работников Общества:

– 50, (55 - для женщин) 60, 70 и далее каждые 5 лет.

10.23. Для всех случаев определения размера средней заработной платы (среднего заработка), предусмотренные ТК РФ, устанавливается единый порядок её исчисления. Для расчёта средней заработной платы учитываются все предусмотренные системой оплаты труда виды выплат, применяемые у работодателя независимо от источников этих выплат.

11. Порядок выплаты заработной платы в Обществе

11.1. Заработная плата в Обществе выплачивается не реже чем каждые полмесяца, а именно:

– Первая часть заработной платы (аванс) – 25 числа расчётного месяца - из расчёта должностного оклада работника Общества за отработанное время за первую половину месяца;

– Вторая часть заработной платы – 10 числа месяца, следующего за расчётным, расчёт по заработной плате по итогам месяца с учётом выплаченного аванса.

11.2. Заработная плата и все другие денежные формы вознаграждений и компенсаций выплачиваются безналичным расчётом на индивидуальные банковские счета работников на основании заключённых договоров между работником, Обществом и банком-партнёром.

11.3. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днём выплата заработной платы производится накануне этого дня.

11.4. Премии, льготы, компенсационные выплаты выплачиваются в день выплаты заработной платы. Премии, льготы, компенсационные выплаты могут быть выплачены в другой день, установленный приказом Председателя Правления Общества.

11.5. Оплата отпуска работника Общества производится не позднее, чем за 3 (три) календарных дня до его начала.

11.6. Документы, содержащие персональные данные работников, установленные законодательством о защите персональных данных, не подлежат размещению в Автоматизированной системе управления документооборотом. Исполнитель документа, допустивший размещение в Автоматизированной системе управления документооборотом или ином открытом информационном источнике персональные данные работника без письменного согласия работника, подлежит привлечению к дисциплинарной ответственности.

12. Порядок расчёта при увольнении работника

12.1. При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от Общества, производится в день увольнения работника. Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы должны быть выплачены не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчёте.

12.2. Выплаты всех причитающихся уволенному работнику Общества премиальных вознаграждений за период его трудовой деятельности в расчётный

период производится пропорционально количеству дней, используемых для расчёта годовой премии (Nфакт_п) за период премирования по факту принятия органами управления Общества соответствующего решения и на основании соответствующего приказа с указанием сумм выплат.

13. Оплата труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени

13.1. При установлении работнику неполного рабочего времени оплата труда производится пропорционально отработанному им времени.

13.2. При установлении работнику сокращённого рабочего дня, оплата труда производится пропорционально отработанному им времени.

13.3. Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, производимая по совместительству, оплачивается в зависимости от проработанного времени.

14. Оплата труда при невыполнении работником норм труда (должностных обязанностей)

14.1. При невыполнении работником норм труда (должностных обязанностей) по вине Общества оплата производится за фактически проработанное время, но не ниже средней заработной платы работника, рассчитанной за тот же период времени или за выполненную работу.

14.2. При невыполнении работником норм труда (должностных обязанностей) по причинам, не зависящим от Общества и работника, за работником сохраняется не менее двух третей тарифной ставки (оклада).

14.3. При невыполнении работником Общества норм труда (должностных обязанностей) по вине работника оплата нормируемой части заработной платы производится в соответствии с объёмом выполненной работы.

15. Выплаты за неотработанное время

15.1. Законодательством предусмотрены выплаты за неотработанное время, которые могут быть произведены при исполнении работником Общества государственных или общественных обязанностей;

15.2. При совмещении работником Общества работы с обучением при соблюдении требований законодательства и корпоративных стандартов по бизнес-процессу обучения;

15.3. При вынужденном прекращении работы не по вине работника;

15.4. При предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска работнику Общества;

15.5. В связи с задержкой по вине Общества выдачи трудовой книжки при увольнении работника;

15.6. Оплата работникам Общества времени, необходимого для участия в донорской сдаче крови (время медицинского обследования, дней сдачи крови и предоставленных, в связи с этим, дней отдыха).

16. Основания для удержания из заработной платы работника для погашения его задолженности Обществу

16.1. Для возмещения неотработанного аванса, выданного работнику в счёт заработной платы;

16.2. Для погашения неизрасходованного и своевременно не возвращённого аванса, выданного в связи со служебной командировкой или переводом на другую работу в другую местность, а также в других случаях;

16.3. Для возврата сумм, излишне выплаченных работнику вследствие счётных ошибок, а также сумм, излишне выплаченных работнику, в случае признания органом по рассмотрению индивидуальных трудовых споров вины работника в невыполнении норм труда (часть третья статьи 155 ТК РФ) или простое (часть третья статьи 157 ТК РФ);

16.4. При увольнении работника до окончания рабочего года, в счёт которого он уже получил ежегодный оплачиваемый отпуск, за неотработанные дни отпуска. Удержания за эти дни не производятся, если работник увольняется по основаниям, указанным в пунктах 1, 2, подпункте "а" пункта 3 и пункте 4 статьи 81, пунктах 1, 2, 5, 6 и 7 статьи 83 ТК РФ.

16.5. Для выплат по исполнительным листам, предъявленным Обществом и иными лицами, чьи законные интересы защищает исполнительный лист.

16.6. Общество вправе принять решение об удержании из заработной платы работника не позднее 1 (одного) месяца со дня окончания срока, установленного для возвращения аванса, погашения задолженности или неправильно исчисленных выплат, и при условии, если работник не оспаривает оснований и размеров удержания.

17. Размер удержаний

17.1. Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может превышать 20 процентов, а в случаях, предусмотренных федеральными законами, - 50 процентов заработной платы, причитающейся работнику.

17.2. При удержании из заработной платы по нескольким исполнительным документам за работником должно быть сохранено 50 процентов заработной платы.

17.3. Ограничения, установленные в пп. 16.1.- 16.2., не распространяются на удержания из заработной платы при взыскании алиментов на несовершеннолетних детей, возмещении вреда лицам, понёсшим ущерб в связи со смертью кормильца, и возмещении ущерба, причинённого преступлением и других оснований, установленных законом. Размер удержаний из заработной платы в этих случаях не может превышать 70 процентов.

18. Суммированный учёт рабочего времени и сменная работа

18.1. В случае, когда по условиям работы не может быть соблюдена установленная для определённой категории работников ежедневная (еженедельная) продолжительность рабочего времени, в Обществе в отношении данной категории работников может быть введён суммированный учёт рабочего времени.

18.2. Учётным периодом является один календарный год.

18.3. В случаях, когда длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной (еженедельной) работы в целях

более эффективного увеличения объёма оказываемых услуг может быть введён сменный режим работы с предоставлением выходных дней по скользящему графику.

18.4. При сменной работе работники производят работу в течение установленной продолжительности рабочего времени в соответствии с графиком сменности.

18.5. График сменности работников разрабатывается в структурном подразделении Общества, в котором организована сменная работа с суммированным учётом рабочего времени.

18.6. График сменности работника утверждается приказом Председателя Правления.

18.7. Учёт и оплата фактически отработанного времени за месяц осуществляется Обществом на основании надлежаще оформленного Табеля учёта рабочего времени.

18.8. Сверхурочная работа, выполненная работником, учитывается и оплачивается Обществом по окончании учётного периода, в порядке, установленном статьёй 152 Трудового кодекса Российской Федерации.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

(информационное)

Методика «Проведение оценки управленческих компетенций руководителей и формирование кадрового резерва»

Термины и определения

1. Нормативные ссылки
2. Назначение и область применения
 - a. Методика проведения оценки управленческих компетенций руководителей и формирования кадрового (далее - Методика) предназначена для развития и поддержки профессионального уровня руководителей компаний Группы, а также для внедрения единой системы работы с кадровым резервом руководителей Группы.
 - b. Настоящая Методика описывает процедуру подготовки и проведения оценки управленческих компетенций руководителей компаний Группы методом «360 градусов» и устанавливает единые требования к содержанию, оформлению, порядку проведения оценки руководителей методом «360 градусов» в компании Группы.
 - c. Настоящая Методика является корпоративным стандартом и распространяется на все структурные подразделения и всех работников компаний Группы.
 - d. В целях обеспечения эффективности оценки в дальнейшем предполагается применение комплекса методов оценки в соответствии с Политикой по оценке.
3. Общие положения
 - Метод оценки «360 градусов» предполагает оценку управленческих компетенций руководителя по заданным критериям на основе сбора мнений профессионального окружения (коллектива), с которым руководитель взаимодействует в ходе работы и на основе проведённой самооценки.

– Оценка руководителей методом «360 градусов» проводится с целью диагностики управленческих компетенций руководителей для формирования программ развития и определения потенциала руководителей.

– Основой оценки «360 градусов» является представление, что все участники оценки способны адекватно и непредвзято оценить коллег по работе. Регулярное проведение оценки и информирование участников оценки о её принципах позволяет развить общую культуру оценки компетенций и предоставления обратной связи в Группе компаний.

– Данные, полученные в ходе оценки, могут использоваться для решения следующих задач:

- выявление успешных руководителей (наиболее результативных и максимально соответствующих требованиям компании);

- повышение продуктивности работы руководителя и эффективности его взаимодействия с другими людьми;

- формирование кадрового резерва руководителей;

- индивидуальная мотивация руководителей;

- повышение эффективности инвестиций в обучение и развитие персонала вообще, и в частности, руководителей;

- диагностика управленческих компетенций руководителей для формирования программ развития и определения потенциала;

- предоставление работникам систематизированной информации об оценке их компетенций;

- повышение продуктивности работника и эффективности его взаимодействия с другими людьми внутри и вне компании;

- формирование корпоративной культуры Группы, культуры предоставления обратной связи и управление её развитием.

– Принципы проведения оценки:

- *Конфиденциальность.*

Результаты оценки работника являются строго конфиденциальными. Доступ к результатам оценки имеет только сам оцениваемый работник и уполномоченный работник подразделения, осуществляющего функцию по работе с персоналом.

- *Реализация обратной связи.*

Результаты оценки открыты для работника.

- *Объективность.*

Объективность достигается предметностью оценки и привлечением нескольких оценивающих к заполнению опроса.

- *Анонимность.*

Данные анализируются и представляются только в виде обезличенного отчёта.

- *Автоматизация.*

Участники оценки заполняют свои анкеты в режиме онлайн.

- *Периодичность.*

Оценка проводится 1 раз в год.

– Участники оценки являются:

- *Работники компании Группы (руководители, подчинённые), имеющие непосредственный опыт общения (административное или функциональное подчинение; работа над одним проектом; работники одного структурного подразделения; взаимодействующие в рамках выполнения своего функционала; коллеги, имеющие опыт совместной работы не менее двух часов в неделю, что определяется администратором оценки).*

- *оцениваемый руководитель* - работник, который административно управляет структурным подразделением Компании, и на которого предоставляется обратная связь другими участниками оценки;

- *руководитель оцениваемого руководителя* - непосредственный руководитель или вышестоящий руководитель оцениваемого;

- *подчинённые оцениваемого руководителя* - непосредственные подчинённые, а также работники, непосредственно не подчиняющиеся оцениваемому

работнику, но стоящие ниже в корпоративной иерархии и имеющие опыт совместной работы не менее 2 часов в неделю;

- *коллеги оцениваемого руководителя* - работники того же отдела или равные по должности работники других подразделений и компаний, имеющие опыт совместной работы не менее 2 часов в неделю;

– Для целей проведения оценки компетенций руководителей методом «360 градусов» используется автоматизированная система.

– Каждого руководителя оценивают по 10 ключевым компетенциям. В основе метода оценки «360 градусов» лежит модель компетенций. Описание каждой компетенции включает положительные и отрицательные поведенческие индикаторы, позволяющие провести наблюдение за работником и убедиться в том, демонстрирует или не демонстрирует работник ту или иную компетенцию в организационном поведении. Опрос построен таким образом, что каждый вопрос вскрывает уровень развития у оцениваемого одного или нескольких поведенческих индикаторов. Для оценки используется пятибалльная шкала, где 5 – максимальный уровень демонстрации компетенции, 1 – минимальный.

– Модель предполагает использование весовых коэффициентов, отражающих степень значимости оцениваемых параметров. Список оцениваемых должностей руководителей и компаний Группы, в которых реализуется оценка, описывается в приказе о проведении оценки «360 градусов» компаний Группы на ежегодной основе.

– Критерий для включения руководителя в оценку в качестве оцениваемого:

- наличие работников (подразделения, подразделений) в подчинении;

- стаж работы в Компании не менее полугода или не менее полугода на данной руководящей позиции.

– Подготовку и/или организацию проведения оценки осуществляет уполномоченный работник, Администратор оценки. Администратор оценки назначается из числа специалистов подразделения по работе с персоналом.

- В функции Администратора оценки входит:
- формирование списков участников оценки;
- занесение данных об участниках оценки в систему;
- контроль статистики заполнения анкет;
- формирование напоминаний участникам оценки;
- формирование и осуществление рассылки отчётов по итогам оценки;
- оказание консультационной помощи по проведению оценки работников Общества.

- Рекомендуемое количество Администраторов оценки (работник на полной ставке) – один Администратор на 100 оцениваемых руководителей. В таком случае Администратор оценки в период подготовки, проведения и подведения итогов оценки «360 градусов» будет заниматься задачами, связанными с оценкой, не более 35% своего рабочего времени.

- Состав оценивающих должен включать в себя не менее 7 человек, в число которых входят:

- непосредственный руководитель оцениваемого работника или вышестоящий руководитель;
- подчинённые в количестве от 2 до 5 человек,
- коллеги оцениваемого работника от 2 до 5 человек;
- сам работник (для самооценки).

- Организация и порядок проведения оценки

- Плановая дата начала ежегодной оценки – 1 апреля, когда открывается доступ к автоматизированной системе. Продолжительность прохождения процедуры оценки в системе - 2 месяца.

- Процедура проведения оценки управленческих компетенций руководителей методом «360 градусов» осуществляется в 7 этапов:

Этап 1. Формирование списков участников оценки;

Этап 2. Подготовка к проведению оценки, информирование участников оценки;

Этап 3. Проведение оценки, коммуникация с участниками оценки в процессе её проведения;

Этап 4. Формирование отчётов по итогам оценки;

Этап 5. Предоставление обратной связи (рассылка письма о завершении оценки и на основании сборника развивающих действий);

Этап 6. Формирование списков резервистов из числа руководителей;

Этап 7. Формирование индивидуальных планов развития.

– Для проведения оценки руководителей издаётся приказ в компаниях Группы о проведении оценки руководителей, которым определяются конкретные сроки и график проведения оценки.

– Списки участников оценки составляются Администратором оценки на и согласовываются с руководителем подразделения по управлению персоналом. Списки должны быть сформированы и направлены в управление персоналом и организационного развития до 15 марта ежегодно.

– Администратор оценки направляет участникам оценки информационные письма о планируемой оценке с разъяснением целей проведения оценки (до начала ввода данных в систему). Администратор оценки вносит данные об участниках оценки в систему и запускает инструмент оценки.

На этапе проведения оценки Администратор оценки отслеживает статистику заполнения анкет, при необходимости формирует напоминание участникам оценки с тем, чтобы вся оценка была завершена в максимально короткие сроки (с учётом отсутствия по болезни, командировок, отпусков).

– В случае если заполнение анкеты оценивающим невозможно по той или иной причине (болезнь, форс-мажорные обстоятельства, недостаточная коммуникация с оцениваемым для проведения оценки по компетенциям), Администратор может исключить работника из числа оценивающих или произвести замену. После заполнения всех анкет Администратор оценки формирует в системе индивидуальные отчёты и консолидированный отчёт по компании Группы.

Все отчёты должны быть выгружены из системы и сохранены в папке на компьютере Администратора оценки.

Доступ к отчётам должен быть ограничен посредством установления пароля.

Консолидированный отчёт по оценке, проведённой в компании Группы, должен быть защищён паролем и направлен в управления персоналом и организационного развития до 1 июня ежегодно.

Информация, находящаяся в отчётах, не подлежит распространению. Администратор оценки несёт ответственность за сохранность и конфиденциальность отчётов.

– Все индивидуальные отчёты являются строго конфиденциальными и могут предоставляться только руководителю, на которого данный отчёт составлен, либо вышестоящему руководителю оценённого по официальному запросу на руководителя подразделения, осуществляющего функцию управления персоналом в компании Группы.

– После ознакомления с отчётами об оценке своих подчинённых руководитель проводит анализ результатов оценки и индивидуальные обсуждения результатов оценки с оценёнными руководителями с целью предоставления обратной связи и определения путей развития компетенций.

– Предоставление консолидированного отчёта или его части руководителю компании, возможно после получения разрешения от управления персоналом и организационного развития и согласования предоставляемых материалов. Использование результатов проведения оценки при формировании кадрового резерва руководителей компаний. Результаты проведения оценки «360 градусов» могут использоваться при формировании кадрового резерва руководителей компаний. При этом в целях определения итогового списка резервистов из числа руководителей проводится анализ консолидированных отчётов в следующей последовательности:

– Участники оценки делятся на группы внутри предприятия по функциональному признаку, по функциональным направлениям

(функциональным колодцам). По каждому функциональному направлению выводится свой консолидированный отчёт.

– Внутри отдельного консолидированного отчёта по функциональным колодцам из анализа исключаются функциональные руководители (Директор филиала, Заместители директора по направлениям, Главный инженер).

– В оставшемся консолидированном отчёте рассчитывается среднее арифметическое по фактически полученным оценкам целевых компетенций. Внутри каждой функции руководители ранжируются по индексу лидера и располагаются по степени убывания значений.

– В список кадрового резерва по конкретной функциональной группе входит 10% от численности функциональной группы руководителей, отсеянных по проранжированному по убыванию списку в консолидированном отчёте.

– Руководители функциональных направлений внутри одного филиала, ранее исключённые из анализа по консолидированному отчёту, заносятся в отдельно составленный по ним консолидированный отчёт и сравниваются между собой, на основе сравнения выявляется лучший по результатам оценки. Именно этот работник и добавляется в кадровый резерв, как наиболее достойный среди функциональных руководителей.

– Составление индивидуальных планов развития

– Для работников, вошедших в списки кадрового резерва, составляются индивидуальные планы развития (далее - ИПР). ИПР разрабатывается резервистом совместно с ответственным за оценку и развитие персонала работником подразделения по управлению персоналом. Примеры уточняющих вопросов для выяснения предпочтений резервиста и набор возможных развивающих действий в рамках ИПР приведены в Сборнике развивающих действий. Структура ИПР по типам развивающих действий отвечает следующим требованиям: 10% - внешнее обучение (через образовательные учреждения и тренинговые компании), 20% - обучение посредством наставничества, 70% - саморазвитие на рабочем месте, прочтение профессиональной литературы.

– План развития работника, вошедшего в кадровый резерв, реализуется в течение двух лет с момента утверждения. По результатам очередной ежегодной оценки ИПР может быть скорректирован при необходимости. План развития должен включать в себя 2-3 ключевые задачи, с переходом от более простой к более сложной. Для определения ключевых задач необходимо знать:

– Является ли данная область критичной для достижения одной из рабочих целей?

– Является ли данная область критичной/важной для достижения нескольких рабочих целей?

– Требуется ли для развития в данной области особенно интенсивно напряжение и усилие со стороны работника?

– Считают ли эту область для развития приоритетной одновременно все участники обратной связи: работник, руководитель и специалист управления персоналом?

В случае если в функциональной группе находится всего один человек, он попадает в кадровый резерв при условии, что его индекс лидера (средний балл по компетенциям) выше 4.0.

Кадровый резерв обновляется с периодичностью один год.

– Списки резервистов формируются Администраторами системы оценки, утверждаются руководителем компании и направляются в управление персоналом и организационного развития до 1 июля ежегодно.

– Список резервистов, содержащий информацию об ИСН, а также сильных сторонах и сторонах для развития резервистов, является конфиденциальным. Информация о составе кадрового резерва компании Группы является открытой.

– Индивидуальные планы развития резервистов утверждаются руководителями компании и направляются в управление персоналом и организационного развития до 1 августа ежегодно.

– Предоставление обратной связи участникам оценки

- По результатам проведения оценки Администратор осуществляет процедуру обратной связи для двух групп участников оценки (всех прошедших оценку руководителей и для руководителей, включённых в кадровый резерв):
- Направление всем руководителям, прошедшим оценку, индивидуального полного отчёта с рекомендациями (далее - ПОР) с сопроводительным письмом.
- Проведение сессий обратной связи с резервистами в форме индивидуальных встреч оценённых работников, его непосредственного руководителя и работника управления по персоналу.
- Специалист подразделения по управлению персоналом предварительно составляет график и рассылает уведомление всем участникам встречи. Длительность обратной связи не должна превышать 1,5-2 часа. Максимальное количество сессий обратной связи в день – 4.
- Процедура обратной связи проходит в семь шагов:
- краткое описание сути метода «360 градусов» и тех критериев профессиональной/управленческой деятельности, по которым проводилась оценка;
- обсуждение индивидуальных результатов работника по каждому поведенческому индикатору;
- обсуждение наиболее сильных сторон работника;
- обсуждение слабых сторон, анализ возможных причин;
- обсуждение и анализ тех индикаторов, по которым самооценка работника существенно расходится с оценкой респондентов;
- выбор нескольких аспектов для дальнейшего развития работника с учётом личного интереса работника и требований его сегодняшней и будущей должности;
- формирование конкретных рекомендаций по развитию работника, обсуждение возможных рисков, способов их преодоления и сроков реализации намеченных задач.

- На специалистов подразделения по управлению персоналом возлагается оказание методологической помощи в составлении индивидуальных планов развития кандидатам кадрового резерва Общества и остальным участникам оценки. Планы составляются резервистами самостоятельно. План развития реализуется в течение двух лет с момента утверждения.
- Индивидуальные планы развития разрабатываются работниками, отобранными в кадровый резерв, совместно с ответственным за оценку и развитие персонала работником подразделения по управлению персоналом, согласовываются с ним и утверждаются непосредственным руководителем.
- Составленные индивидуальные планы развития резервистов находятся у самого резервиста, его руководителя и в подразделении по управлению персоналом. Контроль за их исполнением возлагается на самого резервиста, руководителя резервиста и специалистов подразделений по управлению персоналом.
- Руководители, не вошедшие в кадровый резерв, могут по собственной инициативе создать свой план развития, согласно установленного формата. Возможно самовыдвижение в кадровый резерв, при одобрении руководителя, и выдвижение работника в кадровый резерв его руководителем.
- Для проведения развивающих мероприятий, осуществляемых силами внешних контрагентов (повышение квалификации, профпереподготовка, семинары, тренинги) требуется:
 - включение их стоимости в План обучения и повышения квалификации работников компании Группы, лимит - 10% от плана обучения на год, на основании индивидуальных планов развития в рамках утверждённого бизнес-плана;
 - организация и проведение внутрикорпоративных тренингов и семинаров с работниками компании Группы, участникам программы кадрового резерва, по наиболее актуальным направлениям развития, выявленным в ходе оценки.

Приложение В.1 – к Методике «Проведение оценки управленческих компетенций руководителей и формирование кадрового резерва»

Таблица В.1 - Перечень оцениваемых управленческих компетенций работников

Компетенция	Описание компетенции
Принятие решений и инициирование действий	Иницирует и направляет действия, проявляет самостоятельность в работе. Оперативно принимает решения, в том числе, и несущие в себе разумные риски, берет за них на себя ответственность.
Осуществление руководства	Осуществляет контроль и руководство. Делегирует выполнение задач и задаёт соответствующие модели поведения. Мотивирует и вдохновляет других на работу, а также создаёт возможности для развития персонала. Отбирает таланты.
Работа в команде	Поддерживает других, демонстрирует уважение и позитивное отношение к ним в ситуации общения. Ставит на первое место интересы других людей, эффективно работает как с отдельными людьми, так и в команде в целом, с клиентами и представителями своей организации. Поддерживает и заботится о других. Запрашивает обратную связь и на её основе готов корректировать своё поведение.
Отношения и контакты	Эффективно устанавливает отношения. Выстраивает обширную сеть контактов внутри и вне организации, успешно взаимодействует с людьми на всех уровнях. Управляет конфликтами. Уместно использует юмор для улучшения взаимоотношений с другими людьми.

Продолжение таблицы В.1

<p>Применение профессиональных знаний и технологий</p>	<p>Эффективно применяет свои знания и опыт, использует технологии для достижения целей. Демонстрирует детальное знание работы. В случае необходимости быстро обучается новым методам деятельности. Делится своими знаниями с другими. Демонстрирует понимание назначения различных отделов и функций организации.</p>
<p>Планирование и организация</p>	<p>Планирует, структурирует и организует деятельность. Эффективно управляет временем. Определяет и распределяет ресурсы, необходимые для выполнения задач. Отслеживает выполнение работы в соответствии с установленными сроками и контрольными точками.</p>
<p>Адаптация и реакция на изменения</p>	<p>Успешно воспринимает и адаптируется к переменам, поддерживает нововведения. Адаптирует стиль общения к различным ситуациям и людям. Демонстрирует чувствительность к межкультурным различиям. В ситуациях неопределённости старается использовать имеющиеся возможности наилучшим образом.</p>
<p>Преодоление давления и неудач</p>	<p>Эффективно справляется с работой в напряжённой ситуации и успешно преодолевает препятствия. Сохраняет контроль над своими эмоциями в сложных обстоятельствах. Уделяет внимание работе и личной жизни сбалансировано. Сохраняет позитивное отношение к работе. Воспринимает критику позитивно.</p>

Продолжение таблицы В.1

<p>Достижение собственных профессиональных целей и результатов</p>	<p>Сосредоточен на результатах и достижении индивидуальных рабочих целей. Демонстрирует высокую эффективность, если выполняемая работа имеет непосредственное отношение к желаемым результатам и личный вклад играет ключевую роль. Готов работать сверх положенного времени. Ищет возможности для саморазвития и карьерного роста.</p>
<p>Формулирование стратегий и концепций</p>	<p>Мыслит широко и стратегически. Создает и развивает стратегии. Определяет и развивает позитивный образ будущего потенциала организации. Принимает во внимание широкий перечень аспектов, связанных с деятельностью организации.</p>

Источник: разработано автором.