

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В РОССИЙСКИХ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУРАХ

Глущка Сергей Валентинович
Соискатель, Финансовый
университет при Правительстве
Российской Федерации

THE PRACTICAL APPROACHES TO THE USE OF THE COMPETENCE APPROACH IN RUSSIAN HOLDING STRUCTURES

S. Puchka

Annotation

In this paper, the results of using the competence approach in personnel management in the Russian energy holding are shown. The author presents the results of the practical work carried out to introduce and evaluate the effectiveness of the use of the competence approach at the enterprises of the Inter RAO Group in 2014–2016.

As a technique, the "360 rating" of the heads of the energy holding companies was used. The author carried out a correlation analysis of the 360 and KPI estimates, constructed the regression models of the KPI dependence from the estimates of 360, built a decision tree for KPI, depending on the estimates of 360. During the study, statistical data processing was performed using the Statistica 10 and SAS JMP 11 application packages.

Keywords: competence approach, assessment 360, correlation analysis, regression model.

Аннотация

В данной работе показаны результаты использования компетентностного подхода в управлении персоналом в российском энергетическом холдинге. Автором представлены итоги проведенной практической работы по внедрению и оценке эффективности использования компетентностного подхода на предприятиях Группы "Интер РАО" в 2014–2016 гг. В качестве методики использована "оценка 360" руководителей компаний энергетического холдинга. Автором проведен корреляционный анализ оценок 360 и KPI, построены регрессионные модели зависимости KPI от оценок 360, построено дерево решений для KPI в зависимости от оценок 360. В процессе проведения исследования статистическая обработка данных выполнялась с использованием пакетов прикладных программ Statistica 10 и SAS JMP 11.

Ключевые слова:

Компетентностный подход, оценка 360, корреляционный анализ, регрессионная модель.

В современных условиях компетентностный подход рассматривается как иностранными, так и отечественными исследователями в качестве инструмента управления эффективностью организаций различных направлений и профиля деятельности. Компетентностный подход объединяет такие инструменты управления персоналом как поиск, отбор, адаптация, оценка, обучение, что позволяет организациям реализовать различные методы управления (например, управление лояльностью и вовлеченностью [7], метод гибкого управления [5] и управление точками роста [6]). Сегодня в научной среде сформировалось мнение, что в российском бизнес-сообществе существуют потребности в анализе и мониторинге степени готовности организации к переходу на управление по компетенциям, в разработке реальных проектов трансформации организации и оценке их эффективности [1–4]. Указанными причинами определяется актуальность проведения исследований в области использования компетентностного подхода в российской практике ведения бизнеса в масштабе холдинговых структур.

В ходе проведенных теоретических исследований в рассматриваемой области удалось определить и систематизировать подходы, которые обеспечили решение задачи внедрения компетентностного подхода в деятельность диверсифицированного российского энергетического холдинга. В течение 2014 года разработанная авторская модель компетентностного подхода была внедрена в деятельность компаний Группы "Интер РАО", а по итогам 2014–2016 гг. был проведен анализ эффективности апробации после внедрения проектных решений.

Для этого были использованы методы статистического анализа в целях ежегодной оценки компетенций и достижения ключевых показателей эффективности (KPI) по итогам каждого из рассматриваемых временных периодов – как на уровне дочерних обществ, входящих в состав Группы "Интер РАО", так и на уровне их руководителей.

Все респонденты были распределены по 2-ум группам с разными KPI's: с выполнением ежегодного плана организацией (Группа 1) и те, у которых было зафиксировано невыполнение плана организацией (Группа 2).

Задачи исследования заключались в том, чтобы:

1. Сравнить группы с разными KPI's по оценкам З60.
2. Проследить динамику групп респондентов по всем измеренным показателям (оценки З60 и KPI's) на протяжении 2014–2016 гг.
3. Провести корреляционный анализ оценок З60 и KPI's.
4. Построить регрессионные модели зависимости KPI's от оценок З60.
5. Построить дерево решений для KPI's в зависимости от оценок З60.

В качестве оценочной категории использовался непараметрический критерий Манна–Уитни, для описания количественных показателей применялось среднее значение и стандартное отклонение в формате " $M \pm S$ ". Анализ динамики исследуемых показателей проводился на основе использования непараметрического критерия Фридмана, а корреляционный анализ был проведен на основе непараметрической ранговой корреляции по Пирсону. Уровень статистической значимости результатов был зафиксирован на уровне вероятности ошибки 0,05. В процессе проведения исследования статистическая обработка данных выполнялась с использованием пакетов прикладных программ Statistica 10 и SAS JMP 11.

Анализ ситуации проводился методом опроса руководителей, их коллег (руководителей других функциональных направлений) и подчиненных данного руководителя. Результаты статистического анализа по результатам 2014 года показали, что в среднем руководители оценивают работников, выполняющих план, выше, чем не выполняющих план по всем показателям методики "оценка З60". Это же было подтверждено и при оценке средних значений по показателю З60.

Также было установлено, что подчиненные руководителя менее чувствительны к объективному показателю успешности руководителя (выполнение KPI's). В оценках подчиненных 2 показателя ("профессиональная экспертиза" и "стратегическое мышление") оценивались одинаково как у выполняющих, так и у невыполняющих план сотрудников, но средние показатели оценок различались.

Еще менее чувствительны к объективному показателю успешности руководителя оказались его коллеги. В оценках коллег 2 показателя ("отношения и контакты" и "профессиональная экспертиза") оценивались одинаково у выполняющих и невыполняющих план руководителей, и, хотя по остальным показателям "оценки З60" статистически значимые различия были отмечены, средние показатели оценок не различались.

Тем не менее, уровень статистической значимости близок к 0,05, поэтому в этом случае можно говорить о тенденции, которая проявляется в том, что коллеги также немного выше оценивают более эффективных и успешных сотрудников.

По результатам сравнения групп в 2015 году статистически значимых различий получилось значительно меньше, чем в 2014 году. Оказалось, что руководители оценивают более и менее успешных сотрудников одинаково по 6 показателям из 10, а коллеги и подчиненные – по 9 показателям. Несмотря на то, что руководители более чувствительны к выполнению плана, средние оценки по всем показателям не различались ни у руководителей ($p=0,1192$), ни у коллег ($p=0,5846$), ни у подчиненных ($p=0,3998$).

Результаты сравнения групп в 2016 году по всем 10 оценкам З60 (руководители, коллеги и подчиненные), а также по усредненным по 10 показателям оценкам показали, что 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 9 показателям и средние оценки различались статистически значимо. Точно так же различались и оценки подчиненных: более успешные сотрудники оценивались выше по всем отдельным показателям методики З60 и по усредненной оценке.

Проведенный анализ позволил сделать вывод, что руководители и подчиненные оценивают работников более объективно, чем коллеги, хотя все 3 группы экспертов (руководители, коллеги, подчиненные) оценивали работников крайне высоко (средние значения были около 4 баллов из возможных 5).

Результаты исследования групп с различной профессиональной успешностью по динамике KPI и оценок З60 показали, что в 2015 году успешные работники стали работать еще лучше (средний прирост выполнения плана составил 8%), а неуспешные работники, наоборот, стали работать еще хуже (уменьшение уровня выполнения плана составило в среднем 7%). Несмотря на это, существенные различия в изменениях оценок работников руководителями, коллегами и подчиненными не были обнаружены: некоторые показатели (например, "отношения и контакты", "руководство") оценивались выше и у более, и у менее успешных работников, а некоторые показатели (например, "принятие решений", "стрессоустойчивость") оценивались ниже и у более, и у менее успешных работников. Полученные результаты позволяют говорить о неэффективности субъективных оценок экспертов.

В 2016 году была отмечена дальнейшая положительная динамика роста показателей успешных работников (прирост выполнения плана составил в среднем 1%), а неуспешные работники, стали работать еще хуже (выполнения плановых показателей сократилось в среднем на 13%). Несмотря на это, существенные различия в изменениях оценок работников руководителями не были обнаружены: их оценки сотрудников практически не изменились (средние значения изменений близки к 0) для обеих групп. Важно, что статистически значимо различались все изменения оценок коллег и подчиненных, но направление изменений мнения этих групп экспертов было

прямо противоположно объективному состоянию дел. 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 свидетельствовали и результаты, полученные по усредненным показателям.

Полученные данные позволили сделать вывод о том, что динамика оценок сотрудников руководителями, коллегами и подчиненными не соответствует динамике их реальных объективных достижений, что может говорить о неэффективности субъективных оценок экспертов.

Для оценки динамики показателей KPI's и оценок З60 для всех сотрудников, участвовавших в опросе, независимо от их успешности, был проведен дополнительный анализ. Его результаты показали, что KPI значительно изменялся в рассматриваемый период времени: он увеличился в среднем с 94% в 2014 году до 99% в 2015 году, а затем немного уменьшился до 96% в 2016 году (по сравнению с показателем 2015 года). Таким образом, можно отметить, что средние оценки KPI's руководителей компаний холдинга был достаточно высок и имел общую тенденцию к увеличению.

Индивидуальные оценки руководителей также в основном увеличивались от года к году. Увеличение оценок характерно почти для всех показателей З60 и для усредненных оценок. В отличие от показателя KPI's, оценки руководителей увеличивались все время. Изменения оценок коллег не имело четкого паттерна и в среднем оставались одинаковыми на протяжении 3 лет ($p=0,2423$). Оценки подчиненных увеличивались в 2015 году по сравнению с 2014 годом, что вполне соответствует росту общей производительности (увеличению KPI's), и падали в 2016 году по сравнению и с результатами 2015 и 2014 годов. Возможно, эти изменения оценок отражали некоторое повышение напряженности устанавливаемых показателей KPI's в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Таким образом, анализ динамики показателя KPI и оценок З60 для всех сотрудников, независимо от их успешности, позволил сделать следующие выводы:

- ◆ средний KPI в рассматриваемых группах респондентов достаточно высок и имеет тенденцию к увеличению;
- ◆ оценки З60 руководителей компаний увеличивались каждый год;
- ◆ изменения оценок коллег не имеют четкого паттерна и в среднем оставались одинаковыми на протяжении 2014–2016 гг.;
- ◆ оценки подчиненных были выше в 2015 году по сравнению с 2014 годом, что соответствует увеличению KPI, и падали в 2016 году по сравнению с результатом 2015 года. Возможно, эти изменения оценок отражают некоторое повышение степени "напряженности" KPI's в 2016 году по сравнению с 2015 годом.

Для исследования влияния взаимосвязи между отдельными показателями автором был проведен корреляционный анализ отдельно для каждого рассматриваемого года. При этом использовался коэффициент корреляции Пирсона.

Корреляционный анализ данных, полученных в 2014 году, показал, что связи между KPI и оценками З60 руководителей являются положительными и слабыми (хотя и статистически значимыми). Связи с оценками коллег намного сильнее, хотя средние оценки коррелируют с KPI's примерно одинаково ($r=0,05$ для руководителей и $r=0,06$ для коллег). Можно утверждать, что данные результаты соответствуют тенденции оценивать выше более успешных работников. Связей с оценками подчиненных в ходе исследования не было обнаружено. Сильные положительные связи между 10 разными оценками З60 для каждой группы экспертов говорят о том, что все показатели З60 оценивались 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, т.к. оцениваемые компетенции существенно различаются.

Корреляционный анализ данных, полученных в 2015 году, подтвердил выводы, полученные для данных 2014 года. Связи между KPI's и оценками З60 оставались 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 подчиненных, как и в 2014 году, никак не были связаны с успешностью деятельности работника. Единодушие в оценках всех показателей З60 сохранилось: связи между ними сильные и положительные.

Результаты корреляционного анализа данных, полученных в 2016 году, показали, что связи KPI и оценок руководителей пропали: коэффициенты корреляции стали слабее и не достигли уровня статистической значимости. Рассогласование в оценках коллег усилилось: все связи KPI и отдельных оценок З60 стали статистически значимыми и отрицательными, что свидетельствует о той тенденции, что чем лучше человек работает, тем хуже оценивают его коллеги. Аналогичные результаты получились и для группы подчиненных. На этот раз связи между KPI's и оценками З60 были в основном статистически значимые, но отрицательные.

Результаты корреляционного анализа KPI's и обобщенных (усредненных) оценок З60, полученных в разные годы свидетельствуют о том, что объективный показатель KPI (%) слабо связан с оценками З60. Величины полученных связей близки к 0 по модулю, часто не достигают уровня статистической значимости.

Проведенный анализ, однако, не позволял оценить вклад в КРІ всех оценок ЗБО одновременно, поэтому для решения данной задачи был проведен множественный регрессионный анализ, в котором независимыми переменными (предикторами) выступали показатели ЗБО, полученные у 3-х групп экспертов (всего 30 показателей), а зависимой переменной – показатель КРІ (%). При этом проводился пошаговый анализ с включением (прямой пошаговый анализ).

Результаты анализа для 2014 года показали, что модель получилась неудачной: коэффициент детерминации $r^2=0,03$ (означает, что только 3% вариативности КРІ может быть объяснено оценками ЗБО). В ходе исследования было установлено, что наибольший вклад в определение КРІ внесли такие показатели (наибольшие по модулю стандартизированные коэффициенты): "работа в команде" и "принятие решений" по оценке подчиненных и "отношения и контакты" по оценке руководителей. "Отношения и контакты" и "формулирование стратегий и концепций" по оценке подчиненных также имели высокие коэффициенты бета, но с отрицательным знаком.

Для обобщения результатов автором был проведен также регрессионный анализ за весь период 2014–2016 гг. В результате было установлено, что низкие коэффициенты детерминации и наличие большого количества отрицательных регрессионных коэффициентов указывают на то, что возможности прогноза КРІ на основании оценок ЗБО весьма ограничены.

Для определения возможных связей между КРІ и оценками ЗБО была использована модель, которую можно получить на основании деревьев классификации. Задачей построения подобных моделей является определение рисков попасть в группу работников, не выполняющих план. В ходе проведения исследования оценки ЗБО усреднялись по 3-ем группам экспертов.

В этом случае модель получилась неадекватной: ее эффективность была низкой, что практически не отличается от случайного выбора:

- ◆ Чувствительность – 76,7%;
- ◆ Специфичность – 28,4%;
- ◆ Эффективность – 52,5%.

Результаты проведенного анализа позволили отметить, что самые большие риски невыполнения плана (46%) имеются у тех работников, оценки адаптации которых низки (меньше 2,6), а оценки их способности преодолеть давление и неудачи менее 4,6. При более высоких оценках способностей к адаптации (оценка больше 2,6) наибольшие риски (44%) у тех сотрудников, чьи оценки преодоления давления и неудач и планирования низки (менее 4,6 и менее 2,2 соответственно).

Таким образом, можно утверждать, что руководители на предприятиях Группы "Интер РАО" оценивают компетенции работников более объективно, чем их коллеги. При этом динамика оценок сотрудников руководителями, коллегами и подчиненными исследуемых организаций не соответствовала динамике их реальных объективных достижений, что может свидетельствовать о неэффективности субъективных оценок экспертов. Изменение оценок коллег не имело четкого паттерна и в среднем оставались одинаковыми на протяжении 2014–2016 гг. Результаты корреляционного анализа КРІ и оценок ЗБО показали, что объективный показатель достижения КРІ's слабо связан с оценками ЗБО. Величины полученных связей близки к 0 по модулю и не всегда достигают уровня статистической значимости. Низкие коэффициенты детерминации и наличие большого количества отрицательных регрессионных коэффициентов говорят о том, что возможности прогноза достижения КРІ's на основании оценок ЗБО требуют применения дополнительных инструментов повышающих точность прогноза.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кибанов, А. Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом / А. Я. Кибанов. – М.: ИНФРА, 2016. – 156 с.
2. Митрофанова, Е. А. [и др.] Управление персоналом: теория и практика. Компетентный подход в управлении персоналом / Е.А. Митрофанова, О. Л. Белова, В. Г. Коновалова. – М.: Проспект, 2017. – 228 с.
3. Тарасов, В. К. Управленческая элита / В. К. Тарасов. – М.: Добрая Книга, 2015. – 496 с.
4. Чуланова, О. Л. Применение компетентного подхода в работе с персоналом в малом и среднем бизнесе (на примере ООО "СВЕТОДИЗАЙН-ЮГРА") // О. Л. Чуланова, А. И. Юсупова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 8–1. – С. 234–238.
5. Elkins D., Pinder D. E-learning fundamental. Alexandria: ASTD press, 2015. 165 p.
6. Gratton L. Hot Spots. L.: Prentice Hall, 2007. 212 p.
7. 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. 76 с.