

- нилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
6. Нападовская Л. Проблемы становления и развития управленческого учета в Украине // Бухгалтерский учет и аудит. – 2001. – № 9. – С. 33-38.
 7. Пушкар М.С. Контролінг: Монографія. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 146 с.
 8. Скударь Г.М., Канурная З.Ф. Управленческий учет в системе внутрифирменного менеджмента // Економіка промисловості. – 1999. – № 4.
 9. Сухарева Л.А., Петренко С.Н. Контролінг – основа управління бізнесом. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2002. – 208 с.
 10. Управленческий учет: Учебное пособие / Под ред. А.Д. Шеремета. – 2-е изд., испр. – М.: ИД ФБК - ПРЕСС, 2002. – 512 с.
 11. Шандова Н.В. Використання собівартості для прийняття управлінських рішень. // Фінанси України. – 2003. - № 2. – С. 97-102.
 12. Шандова Н.В. Методичні аспекти організації управління витратами.// Фінанси України. – 2003. – № 12. – С. 53- 57.

Марюта Т. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Resume

L'estimation de la productivité de la compétence qui est un des éléments du système de gestion des compétences on examine dans cet article. La gestion de l'estimation des résultats de la compétence est basée sur trois fonctions de la gestion. Ce sont le compte, l'analyse et le contrôle. Ces fonctions permettent estimer le dépôt de la compétence à la réalisation de la mission stratégique de l'entreprise en utilisant les approches méthodologiques. On propose le modèle de l'estimation de la productivité de la compétence avec les instruments (les indices quantitatifs et qualitatifs) pour la révélation des résultats.

Постановка проблемы. Данная проблема постановочно определена Совместным Европейским Проектом Темпус-Гасис № CD-JEP-22044-2001/UKR «Менеджмент организаций и управление человеческими ресурсами в Крыму» в разделе «Управление компетенциями».

Анализ последних исследований и публикаций.

Анализ исследований в области «Управление компетенциями» на базе современной отечественной и зарубежной литературы свидетельствует о недостаточном уровне теоретических и методологических подходов к этой актуальной проблеме современности. Известны интересные публикации в трудах ученых Франции, Бельгии, Великобритании: А. Лиона-Кана, Давида Курпассона, Жерара Доннадие, Патрика Жильбера, а также, отечественных ученых: Ф.В. Зиновьева, Ю.А. Тихомирова.

Анализ этих исследований выявил отсутствие в них системного подхода к управлению компетенцией с учетом рассмотрения всего комплекса воздействий на нее через общие классические, социально-психологические (поведенческие), коммуникационно-технологические функции управления.

В частности, это относится и к такой сфере управления компетенцией, как оценка результативности компетенции.

Цели статьи.

Управление результатами использования компетенции в организации базируется на функциях УЧЕТА, АНАЛИЗА и КОНТРОЛЯ, позволяющих оценить деятельность работников по каждой из должностей под ключевые установленные цели, уровень прибыльности, дальнейший экономический рост производства.

Оценка результатов отдачи конкретной компетенции осуществляется с целью выявления пригодности работника к выполнению закрепленных за ним компетенцией функций или наличия у него соответствующего навыка, разумного распределения рабочего времени, времени на отдых. Основой для установления этой оценки служит, прежде всего, полный и достоверный учет данных о деятельности каждого работника путем сбора и формирования базы информации, а также на ее основе проведение контроля и анализа трудовой деятельности каждого занятого работника в организации.

Оценка труда даст возможность реализовать следующие задачи компетенции:

- определить и оценить потенциал конкретной компетенции для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных работников;
- поддерживать у работников чувство справедливости и повышения трудовой мотивации;
- разрабатывать программы обучения и развития компетенции;
- снижать затраты на обучение.

Изложение основного материала.

Для организации эффективной системы оценки результативности компетенции необходимо:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать временной регламент проведения оценок результативности труда;
- обязать определенных лиц производственной структуры производить оценку результатов труда согласно установленному регламенту;
- вменить в обязанности лицам, проводящим оценку, собирать и формировать информационную базу о результатах труда;
- обсудить полученную оценку с работником, наделенным соответствующей компетенцией;

- составить оценочный документ и принять решение о результативности труда по конкретной компетенции.

Основными требованиями при оценке результативности компетенции должны быть:

- оценочные параметры, учитывающие специфику труда каждой компетенции;
- адекватность понятий используемых критериев оценки как для работника, так и для оценщика;
- доступность, достоверность и всесторонность информации, используемой для оценки;
- объективность результатов оценки;
- наличие в организации четко сформированной системы аттестации работников;
- гласность принципов и методов проведения аттестации;
- конфиденциальность результатов оценки конкретной компетенции для широкого круга работников организации.

Для оценки результативности труда работников на практике применяются различные методы.

1. Методы индивидуальной оценки в виде сравнительной рейтинговой оценки по стандартизированному набору заданий, вопросов, ситуаций, выраженной в суммарном количестве баллов.

2. Методы групповой оценки в виде сравнения результативности труда работников внутри группы, сопоставления результатов между работниками с помощью альтернативной классификации: худшей, средней, лучшей.

Оценочные методы результатов труда тесным образом связаны с функциями управления компетенциями. Работники организации не всегда должным образом идентифицируют делегированные им компетенцией права и обязанности. Не всегда руководителям отдельных функциональных служб и подразделений удастся должным образом мотивировать работников на достижение поставленных целей. Контроль за исполнением компетенций призван обнаружить недостатки в работе и помочь работникам адаптироваться к условиям внутренней среды организации, их изменениям, а также меняющимся условиям внешней среды.

КОНТРОЛЬ представляет процесс установления правильности исполнения утвержденных норм и правил внутри организации (в данном случае по каждой компетенции), а также подтверждения необходимости их корректировки.

Для осуществления контрольных функций при оценке результативности компетенции используются следующие подходы:

1. Разработка стандартов и критериев контроля.
2. Сравнение о ними реальных результатов и выявление отклонений от установленных стандартов.
3. Принятие решения о соответствии и соблюдении стандартизованных параметров деятельности работников или о необходимости внесения некоторых корректирующих воздействий.

Контроль за деятельностью работников опирается на различные методы:

- метод внешнего наблюдения;
- метод личностных опросников;
- метод анкетирования и бесед;
- метод интроспекции (самоконтроля).

Задачами функции контроля за результатами труда являются его своевременность осуществления, простота стандартных параметров, гибкость и экономичность.

Учет, анализ и контроль за использованием компетенции служат не только для того, чтобы проанализировать и проконтролировать исполнение, а главным образом, чтобы выявить резервы повышения уровня отдачи работника. Важное место в реализации этой цели служит, как уже отмечалось выше, соблюдение требования по созданию действенной системы аттестации в организации.

На большинстве современных предприятий аттестация организуется ежегодно, в ряде случаев, в системе бюджетных организаций, аттестация поводится с периодичностью один раз в пять лет. В условиях упрощенных процедур аттестации они проводятся чаще, например, каждые полгода. Интересен опыт аттестационных процедур на известных зарубежных фирмах. Например, в компании "Макдоналдс" руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении или понижении в должности, а также через шесть месяцев с момента найма и при переводе на другую должность. Такой контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Тщательный, жесткий контроль и оценка приобретаемого человеческого ресурса под определенную компетенцию позволяет предприятию активизировать производственную деятельность и получить ускоренно отдачу.

Процедура аттестации состоит из нескольких этапов:

1. Организация подготовки аттестации, включающая разработку методики проведения аттестации, нормативные документы для проведения аттестации, оценочные формы по результатам аттестации.

2. Процесс проведения аттестации, заключающийся в подготовке отчетных данных, заполнении нормативных форм и бланков данными о результатах деятельности аттестуемого, составлении оценочных документов, осуществлении анализа результатов, проведении заседаний аттестационной комиссии.

3. Подведение результатов аттестации, устанавливающее оценку труда по каждой компетенции, ее соответствие установленным стандартам, выявление отклонений от стандартов, оценку перспектив роста работников, подготовку и утверждение результатов аттестации.

Оценочные показатели результативности компетенции могут быть выражены в качественной и количественной форме.

В отечественной и зарубежной литературе рассматриваются различные подходы к качественным по-

казателям оценки результатов труда. Каждый из них в той или иной мере раскрывает через показатели степень полноты возможностей работника, воздействующие на общие результаты работы предприятия.

Представляется целесообразным рассмотреть подход к построению системы качественных показателей результативности труда, разработанный в США. Известные американские ученые П.Друкер и Скотт Д.Синк проанализировали факторы эффективной деятельности предприятий и сформулировали семь групп критериев, с помощью которых можно оценить результаты деятельности производственного структурного подразделения, базирующиеся на использовании конкретных компетенций.

Качественные показатели по группам критериев следующие:

1. Действенность:
 - достижение цели;
 - своевременность выполнения задания производственного процесса;
 - качественное исполнение работы;
 - запланированный объем работы;
 - востребованность выполненной работы, проявляющаяся в удовлетворении запросов потребителя.
2. Экономичность:
 - плановые задания на расходование производственных ресурсов;
 - фактическое потребление производственных ресурсов.
3. Качество:
 - пригодность выполненной работы для использования в производственном процессе;
 - наделенность качественными признаками для удовлетворения в конечном итоге той или иной потребности.
4. Производительность:
 - количество работы, исчисленное в единицу времени;
 - количество работы, соотнесенное с количеством потребленных ресурсов
 - время затрачиваемое на производство единицы работы;
 - объем работы, приходящийся на одного работника.
5. качество трудовой жизни:
 - условия труда;
 - удовлетворенность трудом;
 - мотивация труда;
 - безопасность труда;
 - чувство уверенности работника.
6. Нововведения:
 - творческий процесс в условиях изменения технологий;
 - соответствие требованиям нововведений в производство;
 - уровень инновационного поведения работника.
7. Прибыльность:
 - достижение максимальных финансовых результатов при минимуме затрат;
 - повышение рентабельности производства.

Количественные показатели, оценивающие результативность компетенций, имеют широкую гамму разнообразных приемов к их определению. В качестве примера может быть представлена система показателей, характеризующих выполнение должностных обязанностей работника.

Эта система показателей построена на базе исчисления следующих коэффициентов:

$$\text{Коэффициент выполнения} = \frac{\text{число работ фактически выполненных}}{\text{число работ запланированных}}$$

Кв.д.о.

$$\text{Коэффициент оперативности} = \frac{\text{общее число выполненных в срок работ}}{\text{число работ, выполненных за период}}$$

Ко.р.

$$\text{Коэффициент качества выполнения должностных обязанностей} = 1 - \left[\frac{\text{число рекламаций}}{\text{число фактически выполненных работ}} \right]$$

Кк.в..д.о.

$$\text{Общий коэффициент трудовой дисциплинированности} = \sqrt{\text{Кв.д.о.} * \text{Ко.р.} * \text{Кк.в.д.о.}}$$

Ко.к.т.д.

Извлечение квадратного корня из произведения выше рассчитанных коэффициентов позволит установить общий коэффициент трудовой дисциплинированности.

Выводы.

В данной статье рассматривается один из элементов общей системы управления компетенциями, а именно: оценка результативности компетенции. Управление оценкой результатов использования компетенции базируется на основе трех функций управления: учета, анализа и контроля, позволяющих с помощью определенных методологических подходов оценить вклад компетенции в реализацию общей стратегической цели конкретной производственной структуры. При этом предлагаемая модель оценки результативности компетенции дает инструментарий для выявления результатов как с помощью качественных, так и количественных показателей.

Мирошников О. ВЛАСТЬ И УПРАВЛЕНИЕ

Summary

In modern conditions of more and more attention it is given searches of optimum administrative structure. In this article the general and especial moments of authority and management are considered; in particular, problems of management are considered by human resources of the enterprise.

В современных условиях все больше внимания уделяется поискам оптимальной управленческой структуры. В то же время нередко остается в стороне такой немаловажный момент как традиционные типы управленческих структур. Но ведь в управленческих процессах традиция играет не меньшую роль, чем, скажем, в процессе непосредственной трудовой деятельности. Рассмотрим же, как исторически сформировались разные типы управленческих структур.

Наиболее ранней управленческой структурой является ассоциация. В период своего возникновения эта структура представлена лишь первобытной общиной, и ее управленческая функция ограничивается почти исключительно самоуправлением. В процессе разложения первобытного общества нередко случается, что некоторые виды ассоциаций выполняют и собственно управленческую функцию. Подобное превращение происходит, например, с дружиной, которая превращается аппарат управления по мере того, как вождь превращается в наследственного монарха.

Ассоциация представляет собой сообщество организаций или лиц, объединенных общностью цели. В отличие от корпорации, ассоциацию удерживает именно равенство. Корпорация и ассоциация хорошо дополняют друг друга в государственных образованиях. Ассоциация может выступать одновременно в качестве объекта и субъекта управления. Это позволяет рассматривать ассоциацию в ряде случаев как самостоятельную структуру. В первобытном обществе родовые общины выступали в качестве самоуправляющихся ассоциаций. Полисы античного мира были самоуправляющимися ассоциациями.

В период разложения первобытного общества, события могут развиваться и по другому сценарию. Приближенными монарха становятся в этом случае не дружинники, а представители родовой аристократии. В отличие от дружинников, аристократия не склонна подчиняться диктату вождя, неохотно подчиняются ее представители и воле большинства (имеется в виду их собственное большинство; народ, который составляет абсолютное большинство в любом обществе, вообще не принимается во внимание аристократией при принятии как управленческих, так и любых других решений). Отсутствие жесткой системы подчинения создает иную, отличную от дружины и иной формы ассоциации, систему управления, которую мы называем диггой.

Впоследствии, уже в процессе существования и развития государства складывается иерархическая управленческая структура – корпорация. Члены этого объединения не равны между собой и этим неравенство, можно сказать, удерживается корпорация. Но они не просто не равны. Корпорация многоступенчата: каждая из составляющих ее ступеней (кроме, разумеется, самой высшей) подчинена вышестоящей, ей же, в свою очередь, подчинена нижестоящая. Корпорация значительно более приспособлена для того, чтобы выступать в качестве субъекта управления. Этому способствует сама ее структура – подчинение низших ступеней высшим. Но корпорации могут управлять также и ассоциациями. Пример: крестьянские общины (ассоциации) и феодальная иерархия (корпорация). В большинстве корпораций неременной фигурой является бюрократ.

Бюрократическое управление – это управление, которое должно следовать детально разработанным правилам и предписаниям, установленным властью вышестоящего органа. Обязанность бюрократа – выполнять то, что велят ему эти правила и предписания. Его свобода, действовать в соответствии с собственными убеждениями, ограничена. [2, с. 43]

Коммерческим управлением движет мотив получения прибыли. Цель коммерческого предприятия – добиться прибыли. Поскольку при помощи бухгалтерского учета успех или неудача в достижении этой цели могут быть установлены для любой из его частей, появляется возможность децентрализовать как управление, так и отчетность, не ставя под угрозу единство деловых операций и достижение их целей. Ответственность может быть разделена. Нет необходимости ограничивать свободу действий подчиненных какими-либо правилами и предписаниями кроме тех, которые лежат в основе всей деловой активности, а именно: все операции должны приносить прибыль.

Простой гражданин сравнивает деятельность бюрократических учреждений с функционированием более знакомой ему системы, ориентированной на прибыль. Затем он обнаруживает, что бюрократическое управление расточительно, неэффективно, неповоротливо и утопает в бумажках. Он просто не может понять, как здравомыслящие люди позволяют сохраняться такой вредной системе. Почему бы ни перейти на хорошо проверенные методы, используемые в частном бизнесе?