

В. А. Лазаренко, В. Б. Никишина, Е. А. Петраш

КОМПЕТЕНТНОСТНАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ВУЗА

Представлено описание и результаты использования компетентностной модели оценки эффективности взаимодействия структурных подразделений вуза. Показано построение усредненного профиля оценки компетенций взаимодействия по организации в целом, а также рейтинговой оценки руководителей структурных подразделений по уровню выраженности компетенций профессионального взаимодействия.

Ключевые слова: компетенции профессионального взаимодействия; компетентностная модель; рейтинг-балл; индекс осведомленности; индекс критичности.

V. A. Lazarenko, V. B. Nikishina, E. A. Petrash

Competence model of evaluating the effectiveness of interactions between structural units of the university

The article describes the results of using the competence model of evaluating efficacy of interaction between structural units of the university based on construction of an average profile of competency assessment in terms of interaction in the organization as a whole, as well as ratings of the heads of departments in the level of expression of competence of professional interaction.

Key words: competence of professional interaction; competence model; the rating score; index awareness; criticality index.

Сегодня нельзя представлять работу вуза только в оценках показателей образовательной, научной, воспитательной, хозяйственной и других направлений деятельности. Вуз — это система взаимодействующих подразделений многофункционального характера. И от того, насколько руководители обеспечивают согласованность, интеграцию, включенность своих структурных подразделений, зависят как текущие, так и прогностические показатели эффективности работы вуза в целом.

В качестве аккредитационных индикаторов кадрового потенциала деятельности вуза выступают: численность профессорско-преподавательского состава, средний возраст сотрудников, острепенность и др. Они формируют внешние оценки эффективности деятельности вуза.

На уровне внутренних оценок эффективности деятельности вуза компетентность руководителей структурных подразделений в обеспечении функционального взаимодействия является едва ли не самым приоритетным параметром их деятельности.

В настоящее время все существующие методы оценки эффективности взаимодействия по критерию направленности можно разделить на три группы: количественные методы (ранговый

метод, метод балльной оценки, свободная балльная оценка), качественные методы (матричный метод, метод системы произвольных характеристик, оценка выполнения задач, метод «360 градусов», групповая дискуссия) и комбинированные методы (тестирование, метод суммы оценок, система группировки) [1, 2, 4, 6, 7]. Количественные методы являются наиболее объективными, так как фиксируют все результаты в числовом выражении. Качественные (описательные) методы не предполагают применение количественных показателей. Комбинированные методы представляют собой совокупность описательных методов с применением количественных аспектов. Решая задачу выбора метода оценки эффективности взаимодействия, необходимо учитывать ряд факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы и др.

Исходя из заявленного смысла, нами была разработана и апробирована компетентностная модель оценки эффективности взаимодействия структурных подразделений вуза. Целесообразность использования предлагаемой компетентностной модели определяется, с одной стороны,

простотой проведения и минимальной длительностью процедуры оценки (процедура компетентностной оценки занимает 10 минут), с другой стороны — высокой информативностью, предполагающей получение как индивидуальных компетентностных профилей руководителей структурных подразделений организации, так и обобщенных показателей по организации в целом. За логистическое основание модели мы взяли не результатные показатели деятельности структурных подразделений, а содержательные характеристики оценки компетенций взаимодействия их руководителей, как процессуальные индикаторы, интегрирующие объективный и субъективный смысл взаимодействия.

Представим результаты и обобщения компетентностной оценки эффективности взаимодействия руководителей структурных подразделений Курского государственного медицинского университета (КГМУ), образовательной системы с 80-летней историей и сложной многоуровневой организационной структурой.

Процедура компетентностной оценки эффективности взаимодействия структурных подразделений КГМУ осуществлялась с использованием модификации метода «360 градусов», разработанной в 1997 г. Уордом для систематического сбора информации о результатах индивидуума или группы. Этот метод начали активно применять на Западе в конце 1990-х [5]. В начале 2000-х гг. российские специалисты стали использовать этот метод в организациях различной направленности, преимущественно финансовой, торгово-посреднической и производственной. Данных о его использовании для оценки деятельности образовательных структур в России мы не обнаружили. Оценив преимущества и ограничения этого метода для компетентностной оценки эффективности взаимодействия руководителей структурных подразделений высшего учебного заведения, мы посчитали необходимым модифицировать его и включить в процедуру содержательные и технологические изменения.

Процедура компетентностной оценки эффективности взаимодействия руководителей структурных подразделений КГМУ проходила в ноябре 2013 г., в ней участвовали руководители 38 структурных подразделений.

Процедура оценки осуществлялась по следующему алгоритму:

- мотивирование и инструктирование участников;
- выбор руководителями тех структурных подразделений, с которыми взаимодействует ру-

ководимое каждым участником процедуры оценки подразделение;

- оценка руководителями компетенций, обеспечивающих эффективность взаимодействия, по 5-балльной шкале [3].

Цель процедуры: оценить компетенции профессионального взаимодействия в системе «руководитель — руководитель», на уровне соотенок руководителей, а также определить рейтинг компетентностных оценок профессионального взаимодействия руководителей подразделений вуза.

По этическим основаниям список руководителей структурных подразделений вуза, заявленных для участия в процедуре оценки эффективности взаимодействия, представим только кодами — от 1 до 38.

Компетентностная оценка руководителей структурных подразделений вуза прогностически адекватна для определения эффективности взаимодействия в организации по следующим критериальным основаниям: согласованности; включенности; интегрированности взаимодействия.

Компетенции определяются как умения, качества или способности руководителя, значимо влияющие на эффективность взаимодействия.

Оценка — традиционная пятибалльная шкала (1 — минимально низкая оценка, 5 — максимально высокая) с округлением до десятых. Этот показатель — абсолютный. Результат сотрудника по пятибалльной шкале зависит только от оценок, поставленных ему коллегами. Использование модификации метода «360 градусов» позволяет оценить участников по заранее заданным компетенциям на основе перекрестных оценок и выставления рейтинг-балла. Рейтинг-балл — специальный показатель, используемый для представления результатов оценки. Рейтинг-баллы выражаются в процентах и позволяют эффективно сравнивать результаты, полученные разными участниками. Рейтинг участников оценки представлен в порядке возрастания балла по какой-либо компетенции (слева — специалисты с низкими баллами, справа — с высокими). Рейтинги руководителей по каждой компетенции приведены ниже на рисунках. Индивидуальные профили по компетенциям составлялись по каждому сотруднику и передавались с информацией по усредненному профилю.

Чтобы определить уровень значимости оценки, необходимо посмотреть, насколько далеко находится оценка участника от срединных показателей рейтинга. Чем дальше от них оценка, тем более существенны полученные результа-

ты. Рейтинг-балл оценки какой-либо компетенции участника — число, показывающее, какой процент других участников набрали по этой компетенции меньшее количество баллов, чем у него. Рейтинг-балл определяет место участника в рейтинге и является относительной оценкой. Рейтинг-балл, в отличие от средней оценки, показывает, какой балл (большой и насколько большой) получил участник. Рейтинг-балл участника, находящегося в середине рейтинга, равен 50. Рейтинг-балл участников, расположенных ближе к концу рейтинга (с меньшими баллами), — всегда меньше 50, рейтинг-балл участников, расположенных вверху рейтинга (с большими оценками), — приближается к 100 баллам. Итак, по каждой компетенции у каждого руководителя имеются две собственные оценки — абсолютная (по 5-балльной шкале) и относительная (рейтинг-балл), в сравнении с оценками других сотрудников.

Относительные показатели позволяют более четко различать результаты сотрудников (особенно на краях рейтинга), уменьшать влияние социальной желательности ответов (обычно выражаемое в тенденции к завышению сотрудниками оценок своим коллегам), но также и «преувеличивают различия» в показателях.

Описывая результаты усредненного профиля оценки компетенций взаимодействия (см. таблицу) по всей организации, построенного по абсолютным значениям, необходимо отметить следующие тенденции (рис. 1):

— во-первых, общий уровень оценок по всем компетенциям варьируется в диапазоне от 4,38 до 4,61, что, с одной стороны, свидетельствует о достаточно высоком уровне реализации компетенций взаимодействия, с другой — о том, что социальная ожидаемость ответов респондентов не повлияла на дифференцируемость результатов, по которым можно определить зоны дефицитов и преимуществ;

— во-вторых, определились компетенции взаимодействия, которые составляют ресурсное содержание компетентности руководителей (взаимодействие с коллегами, достижение целей, лидерство) и дефицитное внедрение изменений. Именно эти показатели можно рассматривать как ориентиры в оценке динамики взаимодействия структурных подразделений вуза.

Обобщая результаты рейтинговой оценки профессионального взаимодействия по компетенции «Этика», следует отметить, что 26,32 % руководителей получили оценки низкого и очень низкого уровня по шкале относительных значений,

Содержание компетенций профессионального взаимодействия

№ п/п	Компетенция	Индикаторы
1	Этика отношений	<ul style="list-style-type: none"> — в конфликтах не переходит на личность; — открыт для обращения за помощью и советом; — в критике не переходит на личность
2	Внедрение изменений	<ul style="list-style-type: none"> — перестраивает свое поведение при изменении ситуации; — использует разные способы в решении задач
3	Руководство людьми	<ul style="list-style-type: none"> — дает подчиненным конкретный план действий; — интересуется ходом работы своих подчиненных; — делегирует полномочия подчиненным
4	Лидерство	<ul style="list-style-type: none"> — не опасается конкуренции; — проявляет инициативу; — предлагает задачи и способы решения
5	Достижение целей	<ul style="list-style-type: none"> — обеспечивает качество выполнения цели; — обеспечивает поиск ресурсов выполнения задач
6	Взаимодействие с коллегами	<ul style="list-style-type: none"> — конструктивен во взаимодействии с коллегами; — участвует в решении совместных задач
7	Принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> — находит альтернативное решение, если план не приносит успеха; — принимает решение в установленные сроки; — последователен в принятии решений; — доводит до конца решение
8	Влияние	<ul style="list-style-type: none"> — способен убеждать собеседника; — предлагает логичную аргументацию; — понимает потребности и мотивы действий сотрудников

что в целом свидетельствует о необходимости усиливать корпоративную культуру и этикет, вводить и поддерживать этические схемы взаимодействия (рис 2). Данный посыл нет смысла формализовать и доводить до абсурда, но академический этикет является субъективным индикатором качества высшей школы.

Компетенция профессионального взаимодействия «Внедрение изменений» получила минимальные значения по абсолютным показателям и самый высокий процент по рейтинг-баллам, попадающим в зону низких и очень низких значений (31,58 %). То есть фактически треть руководителей структурных подразделений при взаимодействии не перестраивают свое поведение при изменении ситуации и

используют стереотипные способы в решении задач (рис. 3).

Результаты свидетельствуют, что по компетенции профессионального взаимодействия «Руководство людьми», оцениваемой как предоставление подчиненным конкретных планов действий и делегирование полномочий, сохраняется тенденция, согласно которой около трети руководителей получают рейтинг-баллы низкого (31,57 %) и очень низкого уровня (2,63 %) (рис. 4). Полученные результаты указывают на необходимость проведения оценки эффективности взаимодействия на уровне структурных подразделений, т. е. в системе «руководитель – подчиненный».

«Лидерство» как компетенция профессионального взаимодействия проявляется в иници-

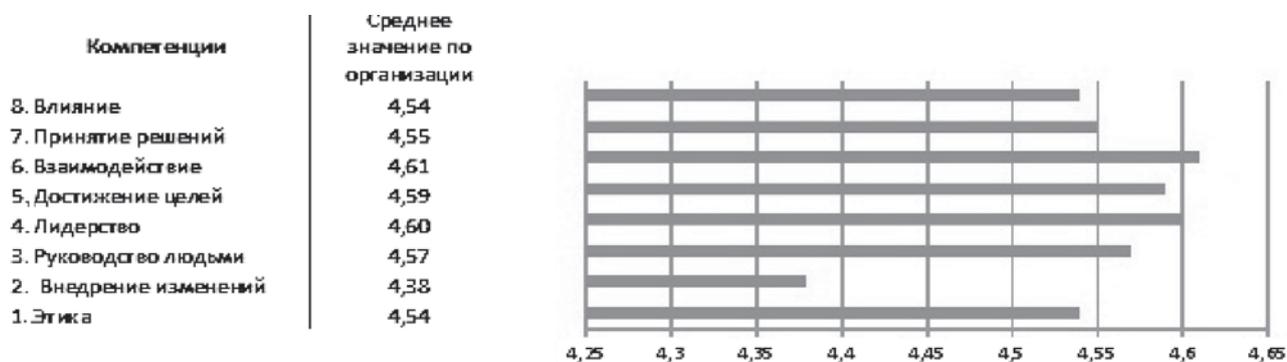


Рис. 1. Усредненный профиль оценки компетенций взаимодействия по всей организации

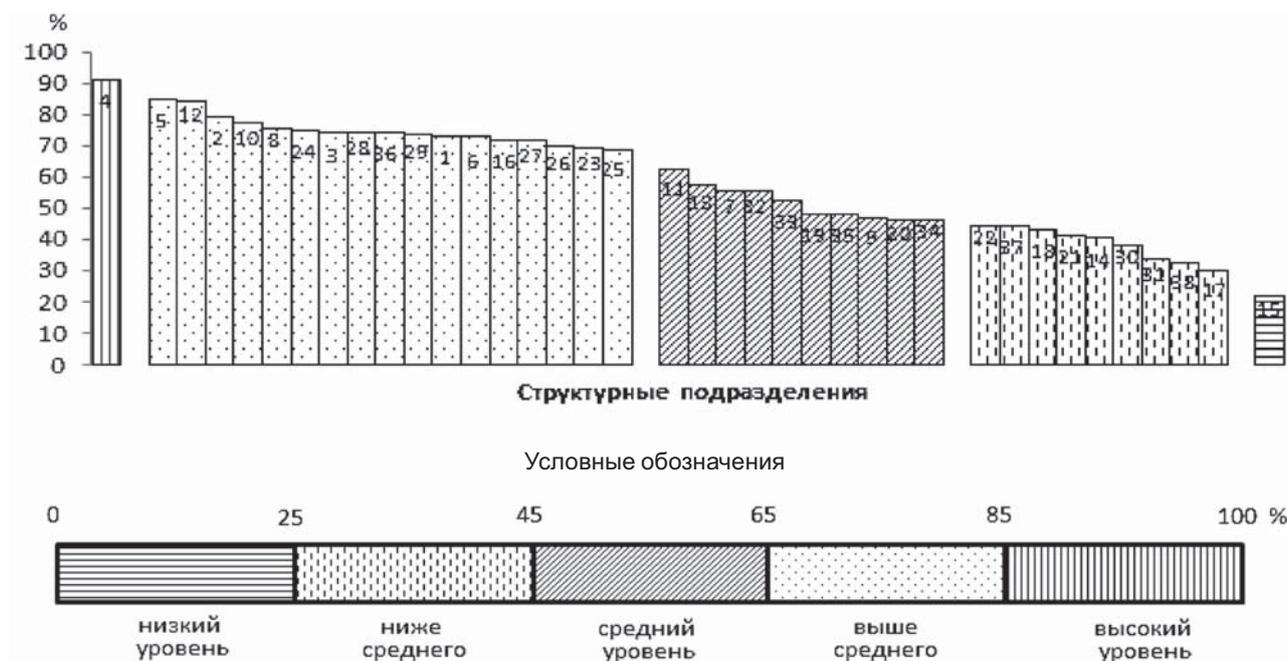


Рис. 2. Рейтинговая оценка руководителей структурных подразделений по уровню выраженности компетенции профессионального взаимодействия «Этика» (на рис. 3–9 используются такие же условные обозначения, как на рис. 2)

ативности руководителя, а также включении в конкурентные отношения, по абсолютным показателям она получила максимальное значение. Фактически у половины руководителей структурных подразделений вуза процент по рейтинг-баллам попадает в зону высоких значений (44,74 %), что позволяет рассматривать лидерство в качестве ресурсного содержания компетентности руководителей структурных подразделений КГМУ (рис. 5).

По компетенции взаимодействия «Достижение целей», оцениваемой как качество выполнения цели и поиск ресурсов выполнения задач, были получены одни из самых высоких рейтинг-баллов (76,32 % руководителей имели высокие и средние значения) (рис. 6). Выявленная тенденция указывает на высокую целеориентированность руководителей структурных подразделений вуза, и в связи с этим важной задачей является сориентировать дан-

ный потенциал на общеорганизационную эффективность.

По компетенции профессионального взаимодействия «Взаимодействие с коллегами», оцениваемой как конструктивность в решении совместных задач, так же, как и по компетенции «Лидерство», были получены высокие показатели рейтинг-баллов у 47,37 % руководителей структурных подразделений организации (рис. 7). Результаты указывают на конструктивную направленность руководителей структурных подразделений вуза в процессе решения задач, обеспечивающих общеорганизационную эффективность вуза.

По компетенции профессионального взаимодействия «Принятие решений», реализуемой в способности находить альтернативное решение, если план не приносит успеха; соблюдении последовательности и сроков принятия решений; воплощении принятых решений,

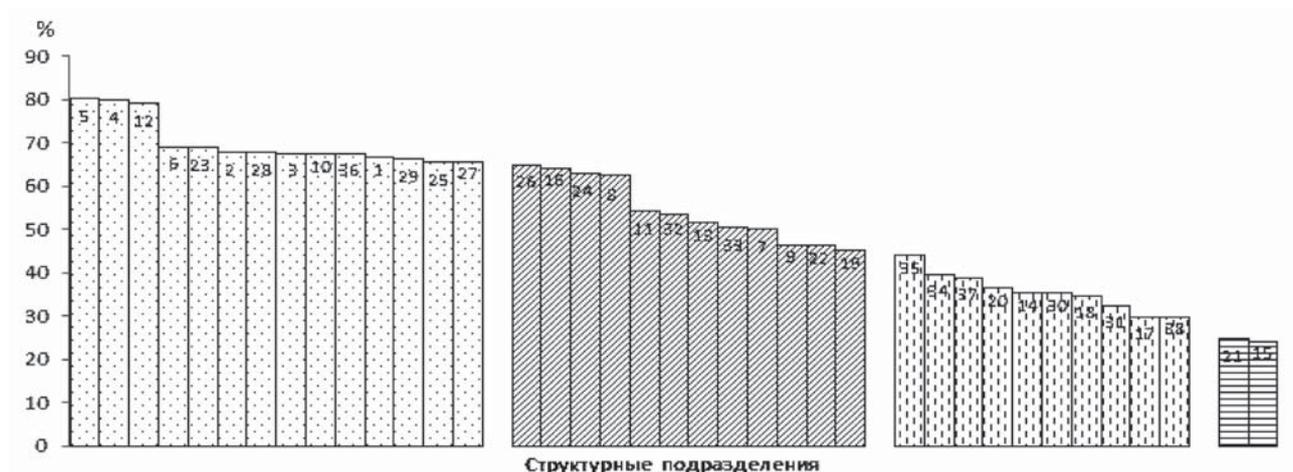


Рис. 3. Рейтинговая оценка руководителей структурных подразделений по уровню выраженности компетенции профессионального взаимодействия «Внедрение изменений»

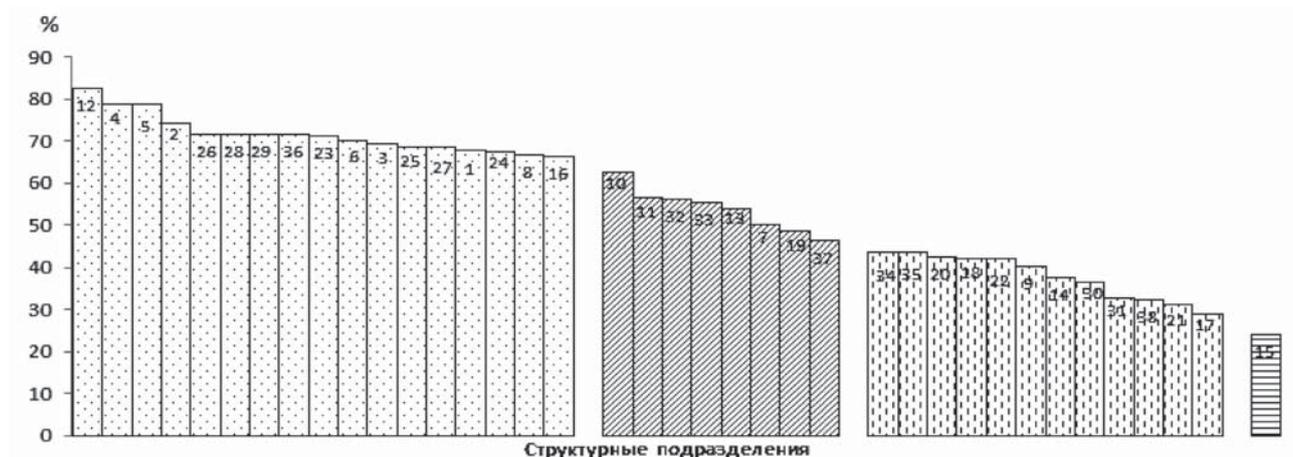


Рис. 4. Рейтинговая оценка руководителей структурных подразделений по уровню выраженности компетенции профессионального взаимодействия «Руководство людьми»

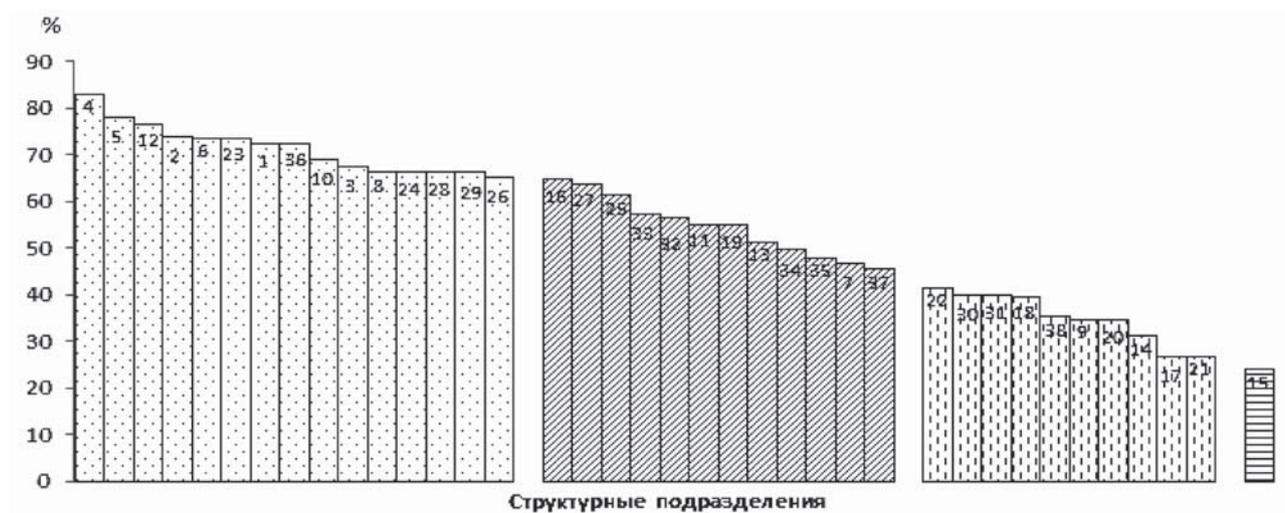


Рис. 5. Рейтинговая оценка руководителей структурных подразделений по уровню выраженности компетенции профессионального взаимодействия «Лидерство»

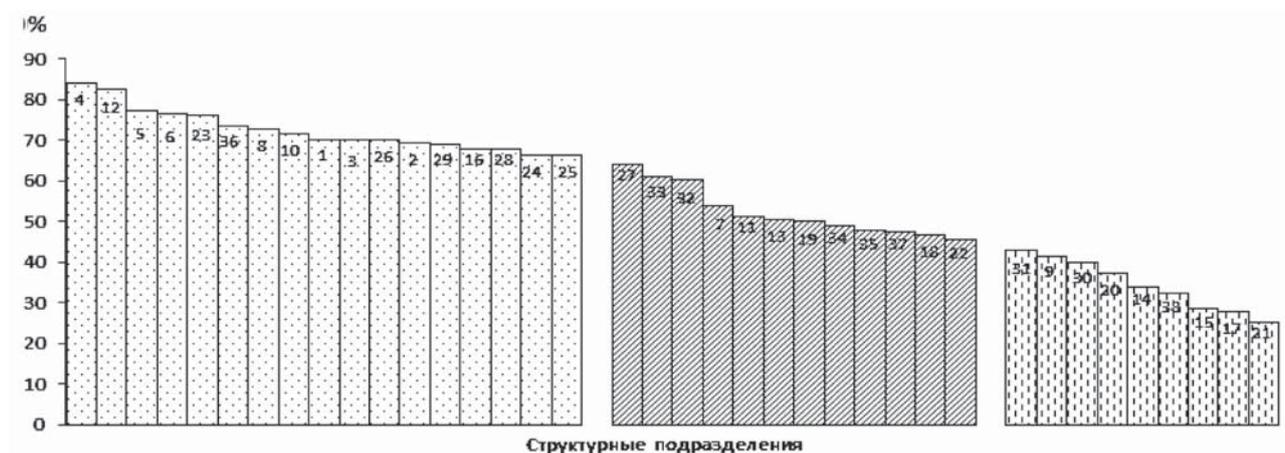


Рис. 6. Рейтинговая оценка руководителей структурных подразделений по уровню выраженности компетенции профессионального взаимодействия «Достижение целей»

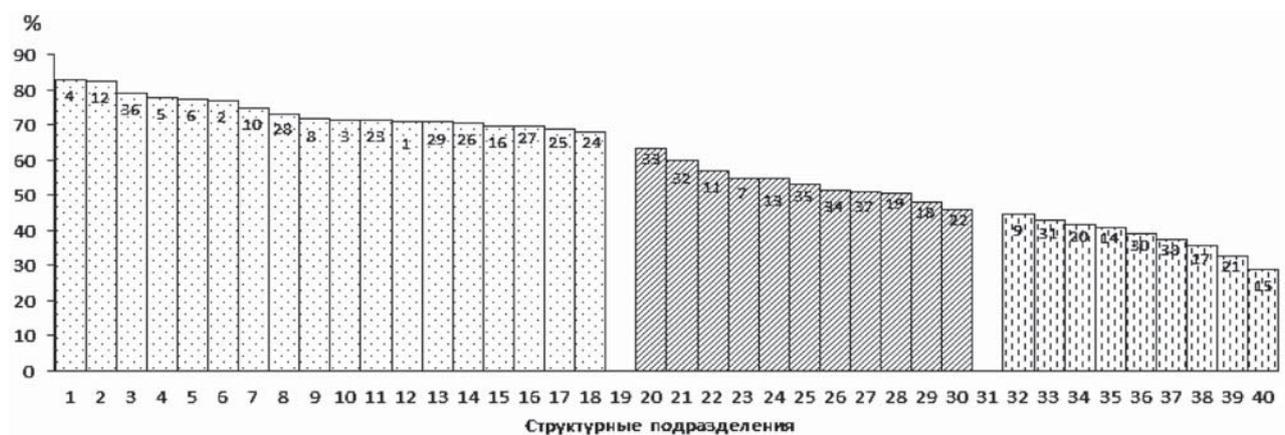


Рис. 7. Рейтинговая оценка руководителей структурных подразделений по уровню выраженности компетенции профессионального взаимодействия «Взаимодействие с коллегами»

были получены одни из самых высоких рейтинг-баллов (71,05 % руководителей структурных подразделений имели высокие и средние значения) (рис. 8). Обозначенная тенденция указывает на высокую результирующую ориентированность руководителей структурных подразделений вуза, в связи с чем особое внимание следует уделить задачам, решение которых будет направлено на повышение общеорганизационной эффективности КГМУ.

Компетенция профессионального взаимодействия «Влияние», оцениваемая как способность убеждать собеседника, используя логичную аргументацию с учетом потребностей и мотивов действий сотрудников, также характеризуется высокими рейтинг-баллами у подавляющего большинства руководителей структурных подразделений (73,68 % руководителей) (рис. 9).

Индекс осведомленности понимается как проявляемая участниками рейтинга информированность о компетенциях профессионального взаимодействия руководителей структурных подразделений.

Индекс критичности — показатель, отражающий то, насколько руководитель критичен в своих оценках. Обратная сторона критичности (низкая критичность) — излишняя лояльность или формальность оценивания. Этот показатель рассчитывается как отношение количества низких оценок уровня выраженности компетенций профессионального взаимодействия (1, 2, 3 балла) к общему количеству поставленных руководителем оценок (по всем компетенциям профессионального взаимодействия в рамках всей структуры) (рис. 10).

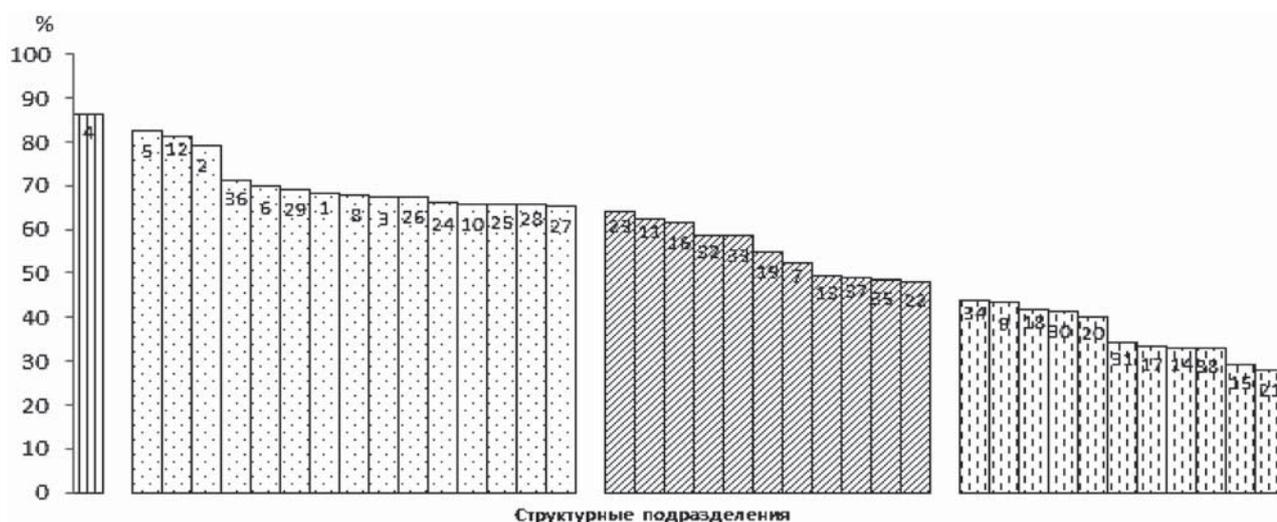


Рис. 8. Рейтинговая оценка руководителей структурных подразделений по уровню выраженности компетенции профессионального взаимодействия «Принятие решений»

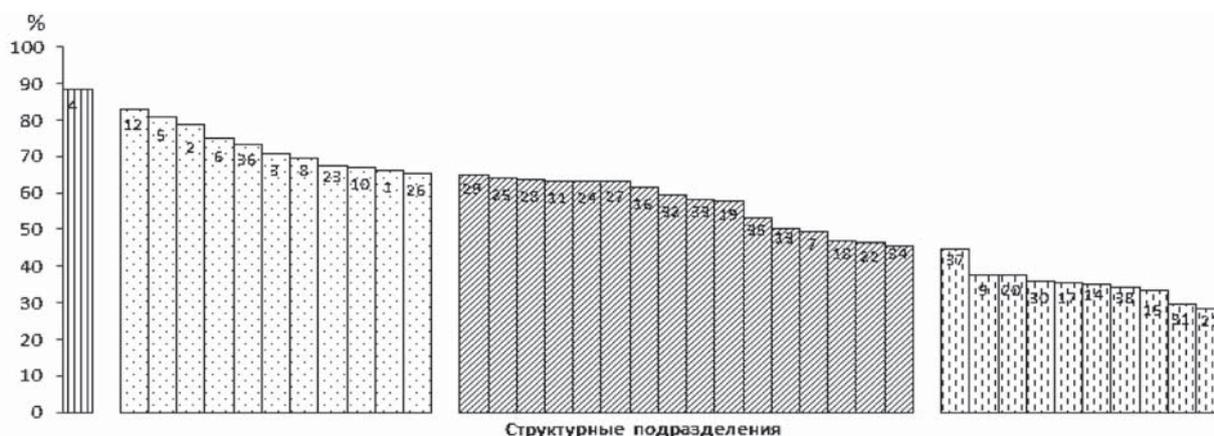


Рис. 9. Рейтинговая оценка руководителей структурных подразделений по уровню выраженности компетенции профессионального взаимодействия «Влияние»

Руководители структурных подразделений с низкой осведомленностью о компетентностных возможностях сотрудников не могут обеспечить эффективность профессионального взаимодействия. Высокий уровень осведомленности соответствует руководителю подразделения с высоким уровнем объема выполняемых функций. Обычно высокая осведомленность присуща руководителям структурных подразделений первого уровня организационной иерархии по объему функций.

Руководители с низкой осведомленностью и критичностью оцениваются как немотивированные на взаимодействие (рис. 11).

Низкая критичность свидетельствует об излишней лояльности или формальности оценивания. Высокая критичность соответствует общему негативизму во взаимодействии и предполагает соотносимость с результатами по самооценке и рейтинг-баллами по компетенциям.

Корпоративную интеграцию обеспечивают те руководители, которые имеют высокий уровень

осведомленности и адекватный уровень критичности при компетентностном ресурсе, соответствующем высокому и среднему рейтинг-баллу по 5 и более компетенциям профессионального взаимодействия. При реализации программы компетентностной оценки руководителей структурных подразделений вуза корпоративную интеграцию обеспечивают 48,6 % руководителей. При снижении корпоративной интеграции руководящего состава организации есть вероятность снижения общей лояльности и эффективности профессионального взаимодействия (рис. 12).

Полученные результаты необходимо рассматривать как ориентир при построении системы повышения квалификации руководящего состава организации.

Развитие кадрового потенциала вуза должно быть ориентировано не только на квалификационно-содержательные и педагогические характеристики, но и на компетенции организационного взаимодействия. Компетентность преподавателя и сотрудника высшей школы интегрируется по



Рис. 10. Шкала осведомленности

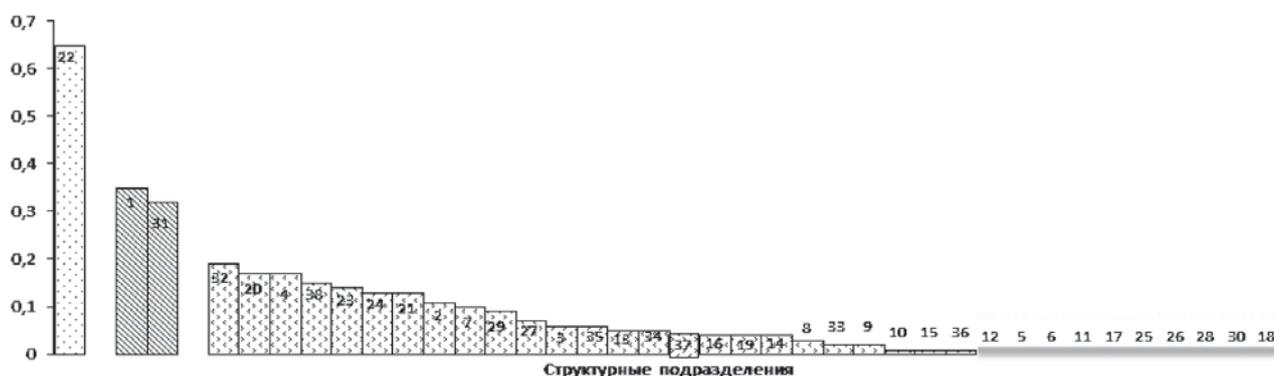


Рис. 11. Индекс критичности

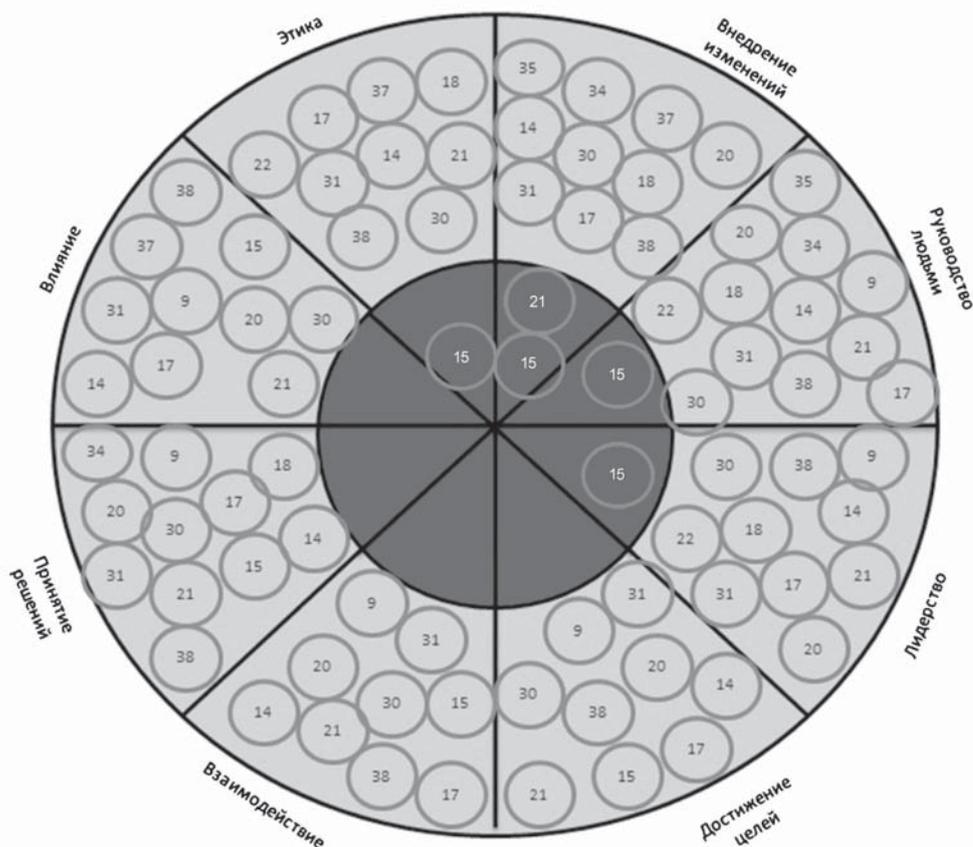


Рис. 12. Диаграмма оценки компетенций взаимодействия руководителей структурных подразделений вуза с низкими и очень низкими значениями рейтинг-баллов

основному квалификационному, педагогическому, организационному содержанию. В данный момент кадровая стратегия ориентирована на развитие кадрового потенциала по квалификационно-педагогическому направлению, а организационная компетентность становится содержанием задач ближайшего будущего.

Практическое применение компетентностной модели оценки руководителей структурных подразделений вуза реализуется в следующих направлениях: в процессе мониторинга компетентностного уровня руководителей; в форме пролонгированной процедуры (с периодичностью один раз в полгода); в процессе реструктуризации организационной структуры; в качестве одного из показателей в процессе кадрового аудита.

1. Безбородова Ю. Кейс-метод // Высшее образование в России. 2008. № 8. С. 163–165.

2. Клочков А. К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М. : Эксмо, 2010. 103 с.

3. Лазаренко В. А., Никишина В. Б., Медведева М. В., Запесоцкая И. В. Эффективность взаимодействия структурных подразделений вуза: технология оценки // Аккредитация в образовании. 2014. № 71 (апр.). С. 38–40.

4. Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. Л., 1981. 192 с.

5. Уорд П. Метод «360 градусов». М. : Изд-во Гиппо, 2006. 352 с.

6. Фетискин Н. П., Козлов В. В., Мануйлов Г. М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. М., 2002. 490 с.

7. Чичибабин И. Н., Картушина Е. Н. Круговая оценка как современный метод аттестации персонала // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 5. С. 216–220.

