

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА С ПРИМЕНЕНИЕМ МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Ключевский А. И.

*Ключевский Алексей Игоревич / Kljuchevskij Aleksej Igorevich – магистрант,
направление: управление человеческими ресурсами,
кафедра менеджмента,*

*Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва*

Аннотация: статья посвящена актуальности и оценке деятельности персонала в современных условиях рынка. Раскрывается сущность оценки персонала. Рассмотрены и перечислены традиционные методы оценки персонала. Рассмотрены различные понятия компетенций, а также виды компетенций сотрудников, которые используются организациями для достижения поставленных результатов. Уделено внимание типологии компетенций. В статье представлены наиболее актуальные методы проверки и оценки деятельности персонала на примере компании ПАО «ВымпелКом».

Ключевые слова: оценка персонала; компетенции; аттестация; тестирование; метод «360 градусов»; тайный покупатель.

Актуальность изучения вопросов, связанных с оценкой деятельности персонала организации, объясняется интересом к решению проблемы повышения эффективности управления персоналом, которое все больше становится главным фактором конкурентоспособности любой организации. В настоящее время моделям функциональных компетенций отводится важная роль в политике управления персоналом, так как система компетенций является ключевой в работе с персоналом и его оценкой.

Оценка персонала – это система, которая позволяет измерить результат работы и уровень профессиональной компетенции сотрудников, а также их потенциал в рамках развития компании. При оценке происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «сотрудник – стандарт работы» [1, с. 313]. Существует и другое определение, которое рассматривает оценку персонала как оценку потенциала работника, оценку индивидуального вклада [2, с. 21].

Очень распространено использование компетенций при оценке персонала, т. к. применение этого инструмента позволило HR-менеджерам анализировать не только то, что было достигнуто сотрудниками за прошедший период, а также как это было сделано.

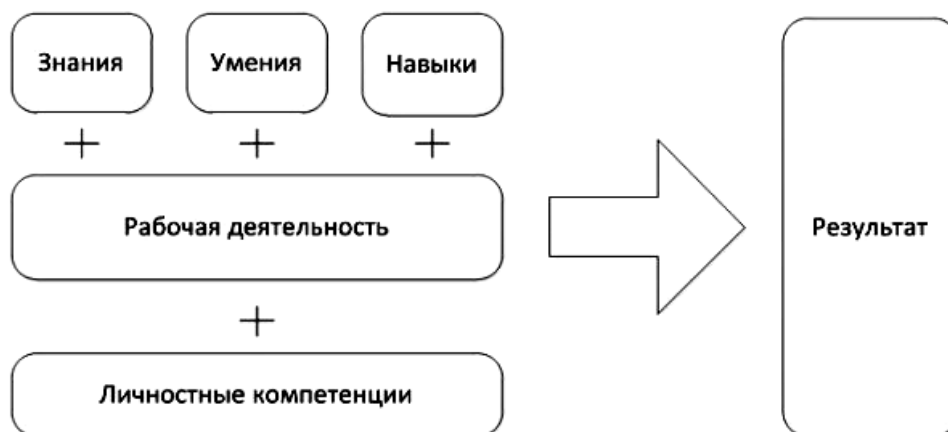


Рис. 1. Компетенции как факторы влияния на результаты рабочей деятельности

Функциональные компетенции – это набор необходимых качеств работника, такие как: знание – владение информацией о чём-либо, умение – освоенный способ выполнения действий, навык – отработанное до автоматизма действие, умение. Эти качества вместе с личностными компетенциями, примененные в рабочей деятельности, приводят к достижению необходимого результата (рис. 1). Применение компетентного подхода позволяет сопоставить значимые процессы управления персоналом со стратегические целями организации [4, с. 4].

Существует множество определений термина «компетенция». В итоге все сводится к двум основным подходам компетенций: американскому и европейскому. С точки зрения американский подхода, компетенция – это основная характеристика сотрудника, при помощи которой он способен показывать правильное поведение и добиться высоких результатов в работе. С точки зрения европейского подхода,

компетенция это – способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Таким образом, европейский подход сосредоточен на определении минимального стандарта, который должен быть достигнут сотрудником, а американская модель определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наиболее эффективного результата.

Существует также многомерный, или целостный подход. Целостная типология намного полезнее для понимания характера взаимодействия навыков, знаний, и социальных компетенций, которые являются ключевыми для выполнения профессиональной деятельности [6, с. 6].

Компетенции, необходимые для эффективной работы, включают в себя концептуальные и операционные компетенции, так же, как и компетенции, связанные с индивидуальной эффективностью. Отношения между этими измерениями компетенций показаны на рис. 2.

	Профессиональные	Личностные
Концептуальные	Когнитивные компетенции	Мета компетенции
Операционные	Функциональные компетенции	Социальные компетенции

Рис. 2. Типология компетенций

Когнитивные, функциональные и социальные компетенции – являются универсальными. Измерение метакомпетенции отличается от других измерений тем, что служит для облегчения приобретения других компетенций [3, с. 7].

Целостную модель компетенций можно представить в виде тетраэдра (рис. 3).



Рис. 3. Целостная модель компетенций

Для меня наиболее понятным является следующее определение: компетенция – это выраженная в поведенческих терминах совокупность личностных характеристик, способностей, знаний, навыков и мотивационных компонентов, обеспечивающих эффективность сотрудника в определенном аспекте профессиональной деятельности [6, с. 5].

Выделяют следующие виды компетенций [5, с. 450]:

1. Корпоративные, применяются к любой должности в компании. Корпоративные компетенции выявляются из основных ценностей компании и применимы к любой должности в ней. Эти качества должны быть присущи каждому сотруднику организации.

2. Профессиональные, применимы в отношении определенной группы должностей разных подразделений, под конкретные должности. Составление профессиональных компетенций компании является очень долгим и трудоемким процессом.

3. Управленческие, необходимы руководителям для успешного достижения поставленных бизнес-задач. Они разрабатываются для руководящих должностей, различных уровней управления. Управленческие компетенции для руководителей в разных отраслях часто схожи между собой.

Как показывает практика, некоторые организации разрабатывают только ключевые компетенции, другие - только управленческие, а часть компаний - только специальные компетенции для должностей различных отделов.

Несмотря на то, что существуют бесчисленные источники «готовых» компетенций, и их применение очень привлекательно, каждой организации необходимо пройти процесс разработки собственной модели компетенций, т. к. каждая компания уникальна и работает по «своим» правилам.

Менеджеру по персоналу трудно в одиночку справиться с такой работой, так как такие проекты чрезвычайно затратные с точки зрения приложения усилий на их реализацию. Потому кадровику жизненно необходима помощь руководства, линейных менеджеров и опытных работников.

Существует множество различных способов проверки и оценки персонала. ПАО «ВымпелКом» применяет такие методы как:

Аттестация – комплексная методика оценки персонала, целью которой является проверка квалификации и качеств сотрудника, определение уровня его профессиональной подготовки и соответствие должности. Процедура аттестации проста: критериями оценки являются стандарты выполнения работы на рабочем месте за определенный промежуток времени. В ПАО «ВымпелКом» существует система выставления и отработки ежемесячных планов для каждого сотрудника в отдельности и для всего коллектива в целом. Данный метод позволяет оценить уровень работы и подготовки людей.

Тестирование – оценка по результатам решения заранее поставленных задач. В компании существует различное количество тестирований, которые назначаются сотрудникам в результате анализа его работы за прошедший период времени. Ежемесячное тестирование по всем процедурам, а также различные задания для выполнения, по выявленным проблемным критериям индивидуально у каждого сотрудника.

Метод «360 градусов» - качественный метод оценки, имеет такое название потому, что позволяет оценить сотрудника со всех сторон. Чаще всего список оценивающих выглядит таким образом (рис. 4):



Рис. 4. Схема оценки методом «360 градусов»

- Самооценка (сотрудник оценивает сам себя);
- Непосредственный руководитель (даёт обратную связь сотруднику);
- Коллеги (дают друг другу оценку после выполнения какого-либо действия);
- Подчиненные (если есть);
- Клиенты, которые общаются с оцениваемым (оценка проходит при помощи sms-опроса, который приходит клиентам после завершения взаимодействия с сотрудником), в компании ПАО «ВымпелКом» это называется НПС (Наш Показатель Сервиса).

В ПАО «ВымпелКом» применяется также метод оценки «Тайного покупателя». Этот подход позволяет компании оценить качество работы сотрудника со стороны ценностей организации. Сотрудники обязаны обслуживать клиентов по всем пунктам, которые прописаны в анкете обслуживания и продаж. Исходя из результатов проверки, компания понимает, насколько качественно выполняет работу проверяемый сотрудник, премирует его за выполнение или штрафует за нарушение пунктов проверки. Данный метод проверки влияет на весь коллектив, так как в компании существует коллективная ответственность за все совершаемые действия и результаты работы.

По результатам проверки за III квартал 2016 года (рис. 5) было выявлено, что во многих офисах существует проблема с прохождением проверки Тайного покупателя. Компания ПАО «ВымпелКом» отправила сотрудников, не прошедших проверку, на тренинг по обслуживанию клиентов по всем стандартам. В результате, в следующие месяцы, процент провала значительно снизился, что говорит о

том, что организация тщательно подходит к работе сотрудников, к их обучению, совершенствованию компетенций. Для более быстрого развития своих работников, компания может осуществлять различные проекты по развитию определенных знаний и навыков сотрудников некоторых в соответствии с требованиями текущего периода [3, с. 3].

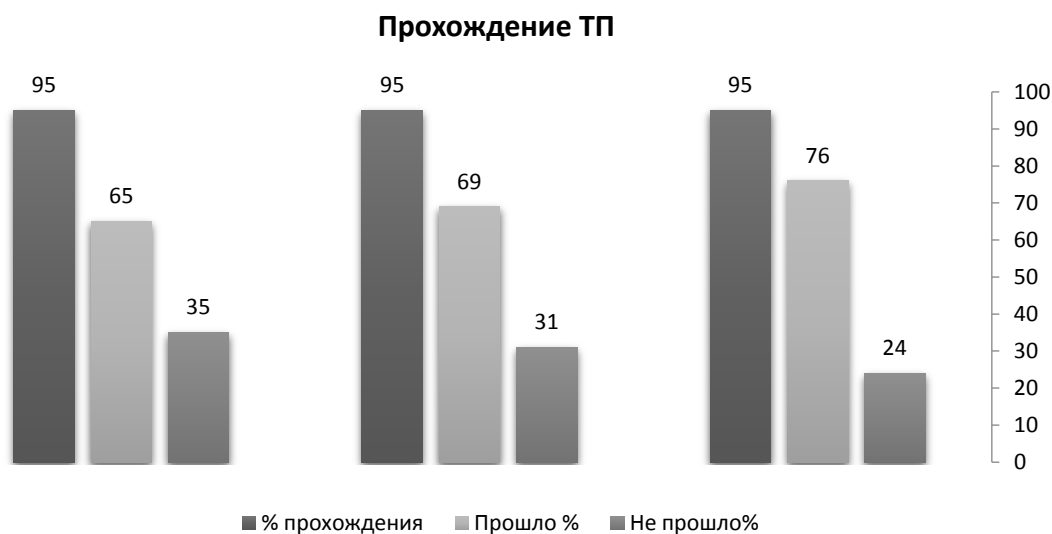


Рис. 5. Результаты проверок по процедуре «Тайного покупателя» в ПАО «ВымпелКом»

Заключение

В данной статье были рассмотрены основные методы оценки персонала, работающего в компании. В большинстве случаев компании работают с компетенциями прежде всего для оценки сотрудников, а также при их обучении для повышения эффективности труда, мотивации, увеличения качества работы. Оценка на основе компетенций открывает ряд перспектив для компании: возможность разработать единые стандарты эффективности работы, возможность определить слабые и сильные стороны каждого работника и использовать эту информацию для его развития, возможность изменить компенсационный пакет для квалифицированных сотрудников, успешно прошедших оценку. Исходя из этого, сотрудники лучше понимают, что они делают, что от них требуется, какие качества им необходимы для успешного выполнения работы, а также получают возможность узнать о своих преимуществах и недостатках.

Литература

1. *Маслова В. М.* Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / 2-е изд., перераб. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2016. Серия: Бакалавр. Академический курс. 492 с.
2. *Мизинцева М. Ф., Сардарян А. Р.* Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров / М.: Издательство Юрайт, 2015. Серия: Бакалавр. Базовый курс. 378 с.
3. *Нестерова О. В.* Handbook по дисциплине «Модели профессиональных компетенций в управлении персоналом». Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2011. 35 с.
4. *Борисенко Н. С.* Методика реализации компетентного подхода при отборе и оценке персонала организации. Научный интернет-журнал «Мир науки», 2015. Выпуск 1. 16 с.
5. *Калюжная Н. В.* Разработка модели компетенций организации. Международный научный журнал «Молодой учёный», 2016. № 6. С. 447-455.
6. *Нестерова О. В.* Обучение персонала как инструмент реализации стратегических целей организации. Интернет-журнал «Науковедение», 2015. Том 7. № 2. С. 1-13.