

*Секция 9: Менеджмент и практики управления*

**Ермакова Марина Львовна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики и гуманитарных наук  
Энгельсский технологический институт (филиал)  
Саратовского государственного  
технического университета имени Гагарина Ю.А.  
г. Энгельс, Россия*

**Забудькова Ирина Вячеславовна**

*кандидат экономических наук, доцент,  
доцент кафедры экономики и гуманитарных наук  
Энгельсский технологический институт (филиал)  
Саратовского государственного  
технического университета имени Гагарина Ю.А.  
г. Энгельс, Россия*

## **ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА**

На сегодняшний день современные компании все больше обращают внимание на оценку персонала на основе компетенций. Оценка персонала на основе компетенций определяет не только соответствие работника занимаемой им должности, но также дает возможность оценить потенциал сотрудника и направить этот потенциал на реализацию стратегических целей компании. Данный вид оценки персонала позволяет выявить сотрудников с очень низким потенциалом, капиталовложения в развитие которых явно нецелесообразны [2].

Оценка персонала на основе компетенций имеет ряд преимуществ, как для организации, так и для работника. В целом многие компании

применяют модели компетенций, для того, чтобы увязать корпоративные задачи и практическую работу с человеческими ресурсами через унификацию требований к сотрудникам.

Наиболее частыми причинами, по которым внедряются компетенции, являются: потребность в обучении персонала и инвестициях в его развитие, эффективность и качество исполнения работы, мотивация сотрудников, вознаграждение персонала, повышение стандартов качества, конкурентоспособность организации, определение общей стратегии работы с персоналом.

Перечень и описание компетенций в каждой компании свои, уникальные. Их нужно разрабатывать самостоятельно, с вовлечением в эту работу менеджеров и ключевых сотрудников. Можно, конечно, попытаться адаптировать готовый список «типовых» компетенций, но вероятность, что они будут соответствовать уникальному набору условий конкретной компании и способствовать ее развитию, в таком случае невелика.

При разработке модели компетенций работа ведется в трех направлениях [3]:

1. Поиск компетенций, характерных для поведения отличных сотрудников, – добивающихся выдающихся достижений (best performers), показывающих лучшие результаты. Для компании важно понять, что именно необходимо сохранить.

2. Определение того, какими компетенциями должны обладать сотрудники, чтобы создавать добавочную стоимость в будущем; разработка концепции новых компетенций, важных для долгосрочной стратегии компании.

3. Гармонизация модели компетенций: все характеристики должны составлять единый ансамбль, не содержащий несовместимых компетенций (например, высокая инновационность и строгое следование регламентам).

Корпоративная модель компетенций должна описывать все составляющие желаемого поведения.

При описании компетенций важно выявить:

- элементы рабочего поведения, которые приемлемы для компании, положительно оцениваются руководством и принимаются большинством сотрудников;
- особенности поведения лучших сотрудников («звезд») в отличие от средних («типичных») в аналогичных условиях работы при выполнении заданий одного уровня.

Какие шаги можно предпринять, чтобы ускорить процесс внедрения оценки и чтобы процесс оценки и развития персонала был наиболее эффективен:

- Обсуждение целей оценки на совещаниях.
- Активное использование внутреннего сайта компании, для размещения информации, в которой для всех сотрудников были бы представлены описания компетенций и инструкции по работе с ними.
- Понятность и прозрачность индикаторов и всех формулировок модели. Описание индикаторов именно в терминах необходимого рабочего поведения.
- Возможность сотрудников самостоятельно изучить требования к более высокой должности. Изучая требования к поведению, сотрудник сам может определить приоритеты для своего развития.
- Регулярная оценка руководителем каждого сотрудника с тем чтобы помочь людям понять, на каком уровне развития компетенций они находятся, и какие компетенции необходимо развивать в первую очередь.

- Оценка формирования последующих программ развития сотрудников на основе моделей компетенций, что позволит сделать процесс обучения целенаправленным и соответствующим установленным требованиям.
- Регулярное сравнение того, что было, и как стало, в процессе оценки эффективности проведенных программ развития.

Работу по внедрению системы оценки и развития в организации могут осуществлять как внутренние специалисты организации, так и внешние консультанты. Преимуществами первого варианта являются хорошее знание специфики компании и людей, работающих там, постоянное присутствие сотрудников службы персонала в организации. Консультанты же, как правило, имеют хороший опыт фасилитации групповой работы, могут умело управлять дискуссиями, тонко подмечать высказывания практиков, содержащие ценную информацию, но сформулированные недостаточно четко, и придавать им четкую форму.

Система оценки персонала на основе компетентностного подхода должна отвечать ряду требований [2]:

1. Наличие четких целей. Следует учитывать, что цели сотрудников компании по своему развитию и цели организации должны совпадать и могут быть направлены как на удовлетворение потребностей заказчиков, так и на достижение высокого уровня конкурентоспособности компании.

2. Обеспеченность ресурсами. В компании должны быть необходимые ресурсы, как финансовые, так и информационные, поскольку невозможно решать проблемы оценки работы персонала, не располагая необходимыми ресурсами.

3. Использование эффективных методов и процедур для обучения и оценки персонала. В этих целях необходимо разработать методологическую базу (положения, инструкции, рекомендации и др.).

4. Организационное оформление. Для практической реализации системы оценки работы персонала в компании должна быть предусмотрена соответствующая организационная поддержка: назначены ответственные менеджеры, определены подразделения и должностные лица, выполняющие основной объем работы, порядок отчетности.

5. Периодический анализ системы оценки работы персонала с целью оценки ее эффективности. Это необходимо как для выявления негативных факторов, мешающих работе по данному направлению, снижающих ее эффективность (низкая квалификация исполнителей, плохая система контроля, отсутствие практики делегирования и др.), так и для выявления неиспользованных или недостаточно использованных возможностей (расширение набора используемых методов оценки, привлечение внешних экспертов, знакомство с опытом других организаций).

6. Разработка критериев оценки конечного результата. Данные критерии должны носить как количественный, так и качественный характер. В качестве количественных показателей может выступать производительность труда; качественным показателем может быть уровень мотивации сотрудников.

7. Развитие и совершенствование системы оценки работы персонала осуществляется на основе установленной практики внесения корректив в соответствии с результатами оценки эффективности работы (за месяц, квартал, полугодие или год).

Таким образом, проведение оценки базовых компетенций позволяет организовать отбор сотрудников и спланировать программы их развития, которые способны подстегнуть рост эффективности и прибыли компании на многие годы вперед. Уровень развития профессиональных и личностных компетенций позволяет сказать, что человек может сделать,

что он знает и понимает. Понимание индивидуальных ценностей и мотиваторов дает представление о том, почему он это делает.

### **Литература**

1. Актуальность оценки персонала на основе компетенций в условиях экономической нестабильности. – Режим доступа: <http://vladinvest.ru>.
2. Григорьев А. Оценка и развитие базовых компетенций сотрудников/ А. Григорьев. – Режим доступа: <http://iteam.ru>.
3. Киселева М. Н. Оценка и развитие персонала на основе моделей компетенций / М.Н. Киселева. – Режим доступа: <http://www.intservis.ru>.