

УДК 331.1

*Истратий А.Ю., Козлова Е.Г.**Московский государственный областной университет*

## **ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

*Аннотация.* Обеспечение стратегических целей промышленных организаций возможно на основе деловой оценки персонала, в основу которой положено выявление компетенций. Проведенный анализ качества человеческих ресурсов в бизнесе позволил авторам сделать вывод, что в современных условиях успешность деятельности организации определяется компетенциями персонала, которые позволят достичь ей своих стратегических целей. Авторами разработана процедура деловой оценки персонала, состоящая из десяти ключевых последовательных этапов. Определено, что при изменении цели и предмета оценки необходимо пересматривать содержание всего процесса оценки. Для каждого этапа рассмотрена методика анализа управленческой ситуации и ключевых проблем, способных повлиять на результаты кадровых решений.

*Ключевые слова:* персонал, деловая оценка персонала, компетентностный подход, промышленная организация.

*A. Istratiy, E. Kozlova**Moscow State Regional University*

## **THE PROBLEM OF ENSURING THE STRATEGIC PURPOSES OF INDUSTRIAL ORGANIZATIONS ON THE BASIS OF CPERSONNEL COMPETENCY ASSESSMENT**

*Abstract.* The article describes the approach to the strategic objectives of industrial organizations through business assessment, which is based on the identification of competencies. The analysis allowed the authors to conclude that in present conditions the success of an organization and the achievement of its strategic goals are determined by the competence of its personnel. The authors developed a procedure for personnel business assessment consisting of ten key successive stages. It was determined that in case of changing the purpose and object of assessment the contents of the whole evaluation process should be reviewed. For each stage, the technique of analysis of management situation and the key issues that could affect the results of the personnel decisions are considered.

*Key words:* personnel, personnel business assessment, competence, competence approach, strategic purposes, industrial organizations.

Эффективность управления персоналом организации зависит от множества факторов, одним из которых,

несомненно, является комплексная процедура деловой оценки сотрудников. Деловая оценка персонала представляет собой процесс по опре-

делению степени соответствия индивидуальных качеств и поведения работников организации заданным критериям с целью получения необходимой информации [3]. Деловую оценку необходимо проводить для решения ряда ключевых проблем [6]: основных и дополнительных. Основные проблемы – это определение эффективности работы сотрудников; совершенствование системы мотивации персонала; повышение результативности кадровой работы; формирование направлений развития кадрового потенциала. Дополнительные проблемы – получение информации о совместимости работника и коллектива; выявление перспектив развития карьеры сотрудника; улучшение морального и психологического климата в организации; повышение ответственности и исполнительской дисциплины.

Результаты комплексной оценки персонала могут послужить базой для принятия обоснованных управленческих решений, направленных на достижение оперативных и стратегических целей. Поэтому качеству планирования, организации и реализации процесса по оценке персонала следует уделять особое внимание. Ежегодное исследование «Управление бизнесом: на пути от измерения к управлению» (PricewaterhouseCoopers) [5] показало, что наиболее популярным методом оценки человеческих ресурсов названа оценка, которая основана на целях и КПД (60 % респондентов), второе место по популярности заняла оценка результативности, базирующаяся на компетенциях (38 %). Респондентами данного опроса стали генеральные, а также финансовые директора успешных российских организаций.

Однако, при популярности компетентностного подхода в оценке персонала и широкой практики его использования, к сожалению, существуют разногласия не только в трактовке понятия «компетенция», но и в организации процесса оценки персонала, базирующимся на выявлении компетенций [2]. Исходя из этого, появляется объективная необходимость по пересмотру общепринятого алгоритма оценки работников и его пересмотру в соответствии с новым предметом оценки-компетенциями. Подходов к определению понятия «компетенция» достаточно много. Приведем три характерных: «Компетенции – индивидуально-личностные характеристики, знания, умения, навыки, модели поведения сотрудника и его ценности и факторы мотивации» [1]; «Компетенция представляет собой демонстрируемую способность сотрудника выполнять определенные производственные функции. Компетенции объединяют способности и мотивацию сотрудника и описывают его производственное поведение» [8]; «Способность, отражающая необходимые стандарты поведения, определяется как компетенция» [9].

Таким образом, особенность деловой оценки персонала на основе компетенций основана, в первую очередь, на анализе уникальных индивидуальных качеств сотрудников (их профессиональных качествах – знаний, умений, опыта, а также личностных особенностей, которые проявляются в поведении и отношении к делу, в увлеченности, инициативе и инновативности). Деловая оценка по компетенциям подразумевает наличие соответствующего алгоритма и формально-логи-

ческой процедуры, минимизирующих субъективные факторы оценки.

В предлагаемом алгоритме процесса оценки на начальном этапе необходимо определить цель оценки. Однако практика показывает, что зачастую цель оценочного процесса формулируется нечетко и она не соотносится с потребностями промышленной организации. Все это приводит к неоправданности того количества затраченного времени и усилий теми результатами, получаемыми организациями при непродуманных и расплывчатых целях. Цель оценки персонала должна основываться на стратегии промышленной организации, так как проводимые мероприятия по оценке персонала следует направлять на определение соответствия компетенций работников тем требованиям, которые предъявляются к персоналу стратегическими целями.

Далее идет подготовка проекта осуществления процесса деловой оценки персонала. Данный этап включает в себя второй и третий этапы алгоритма оценки, когда определяются должности или люди, которые подлежат оценке (то есть объект оценки), а также требуемые ресурсы, сроки и ответственные за осуществление оценки. Все это является основой для издания регламентирующего документа. На четвертом этапе, заключающемся в определении критериев и стандартов оценки, необходимо выделить три крупные фазы, так как отсутствует единый набор компетенций, используемый для проведения оценки всех категорий сотрудников. Каждая должность или группа должностей характеризуется собственными компетенциями, вследствие чего требуется:

– проанализировать деятельность оцениваемых работников;

– сформировать перечень компетенций, который необходим для успешной деятельности работника в данной должности;

– предоставить обратную связь, которая станет результатом анализа осуществляемых функций и формулирования списка компетенций.

Создание набора компетенций, которые нужны для эффективной работы сотрудника в конкретной должности, требует анализа деятельности работников, подлежащих оценке, для описания требований к конкретной позиции. Результат анализа деятельности должен помочь в определении того, какие отличия есть в работе успешных специалистов в данной должности от менее успешных, а подобные отличительные черты определяются в форме компетенций. Таким образом, целью анализа работы оцениваемых сотрудников является формулирование компетенций, которые наиболее ценны для успешного осуществления их работы.

Анализ трудовых функций можно рассматривать как исследовательский этап в процессе оценивания компетенций. Основная задача данного этапа – сбор информации, которая сможет послужить базой в последующем формулировании списка компетенций и создания инструментов оценки. В рамках анализа следует выявить те поведенческие показатели, которым необходимо соответствовать сотруднику для эффективного выполнения присущих данной позиции задач. Далее подобные индикаторы необходимо сгруппировать по разделам, примерами которых могут стать следующие:

касающиеся коммуникаций, принятый решений и т. д. Каждая группа индикаторов должна получить название, что и станет в дальнейшем компетенцией, например, эффективные коммуникации, анализ проблем и принятие решений и т. д. Выведенный перечень компетенций – пока черновой вариант будущего списка компетенций, желательных для данной должности или группы должностей (необходимо еще согласование со всеми лицами, заинтересованными в процессе оценки).

Эффективность сформулированного перечня компетенций определяется пятью требованиями [4]. Первое – ясность и легкость для понимания. В том случае, если компетенции сформулированы неясно и возникнут трудности при их применении, то интерес к ним будет утрачен. Второе – релевантность (соответствие) списка компетенций для всех категорий работников, к которым он относится. Все работники должны признавать индикаторы поведения как требования, которые соответствуют качественному осуществлению трудовых функций. Третье – прогнозируемость или учет ожидаемых изменений. Учет предполагаемых изменений, способных повлиять на деятельность промышленной организации (внедрение новых технологий, изменение экономической ситуации и т. д.) поможет сформированному перечню компетенций оставаться актуальным. Четвертое – дискретность. Каждая компетенция должна иметь ясно определенные элементы, это очень существенно, так как структура компетенции непосредственно влияет на простоту и точность оценки. Такие простые правила как: индикаторам поведения не следует относиться к

разным компетенциям, каждой компетенции не следует зависеть от других и т. д., не позволят смешать разные компетенции. Пятое – справедливость по отношению к каждому вовлеченному в использование списка компетенций. Перечень компетенций готов к применению по окончании процесса его согласования и утверждения.

В настоящее время оценить компетенции можно разными методами, при этом каждый конкретный случай требует выбор метода оценки, позволяющего наблюдать требуемое поведение, другими словами, имеющего высокую степень валидности относительно конкретных компетенций. Конкретный перечень компетенций оценивается с помощью определенного набора методов, позволяющего дать оценку каждой компетенции. Далее разрабатываются упражнения, которые имитируют реальные производственные ситуации, при этом они строятся так, чтобы сотрудник смог продемонстрировать адекватное конкретным компетенциям поведение. Наконец, процесс оценки персонала переходит в формирование процедур подготовки мероприятий и составление рабочего плана оценки. Многие специалисты рекомендуют данные этапы работы не разделять, т. к. по сути своей они представляют собой подготовительную работу.

Планирование мероприятий оценки должно включать в себя следующие обязательные элементы:

- уточнение технического задания проведения оценки (если на данном этапе появились дополнительные требования к объекту оценки);
- определение численности сотрудников, участвующих в процедуре оценки (кадровые ресурсы);

- составление графика проведения оценочных мероприятий;

- формирование пакета оценочных средств (технические и методические ресурсы оценки);

- распределение помещений для работы оценщиков;

- решение вопросов с ресурсным обеспечением работы.

Кроме того, на данном этапе необходимо сформировать группу экспертов, которые должны обладать навыками анализа и интерпретации результатов оценки. При необходимости рекомендуется провести для данной группы тренинг по углублению и совершенствованию таких навыков. Следует особо обратить внимание именно на работу данной группы, ведь именно от результатов их работы и будет зависеть качество и достоверность результатов оценки.

Этап проведения оценки включает выполнение оцениваемыми сотрудниками заданий. Результаты каждого выполненного упражнения индивидуально оценивается несколькими экспертами, которые фиксируют все действия оцениваемых сотрудников, описывают их поведение в процессе работы, чтобы на этапе анализа результатов сделать заключение о соответствии проявленных умений и показанных знаний соответствующим компетенциям и степени их выраженности. Подготовка и проведение оценки персонала не исключает появления рисков, которые рекомендуется прогнозировать и снижать до приемлемого уровня [7]:

- эффект ореола (halo effect) – тенденция переноса оценки положительных проявлений в поведении для одной ситуации на оценку других аспектов поведения;

- благожелательность – тенденция видеть действия людей и результаты оценки в позитивном свете;

- неблагоприятность – тенденция, обратная предыдущей, т. е. видеть поведение людей в негативном свете;

- первое впечатление – тенденция находиться под влиянием первого впечатления, игнорируя последующие данные;

- забывчивость – тенденция оценивать поведение людей по последним действиям, забывая все предыдущие;

- стереотипизация – стремление к восприятию человека на основе отношения к группе в целом, невзирая на реальные достижения.

Непосредственно сама процедура оценки персонала состоит из четырех шагов: наблюдения; фиксации; классификации; собственно оценки. Каждый следующий шаг основан на предыдущем, а значит, все процедуры оценки основываются исключительно на наблюдаемом поведении, а эксперты должны в любой момент процедуры предоставить соответствующие данные (доказательства), подтверждающие их оценку. Первые два шага (наблюдение и фиксация) могут протекать одновременно. Например, по окончании упражнения эксперт переходит к классификации зафиксированного типа поведения и сопоставляет его проявления с оцениваемыми компетенциями. Эксперт должен проанализировать свои записи, выявить и проанализировать каждый индикатор поведения и соотнести его с индикатором оцениваемой компетенции или компетенций. Это позволит определить, какая компетенция проявилась при выполнении конкретного упражнения, и в какой степени. При этом в

тестовых формах эксперт должен зафиксировать оценку по каждой компетенции, используя заранее выбранную шкалу оценивания.

По окончании выполнения всех упражнений эксперт должен перейти на следующий этап оценки – проведение интегральной сессии при участии всех экспертов. Основная задача данного этапа – объективный анализ всех полученных результатов оценки, согласование мнений всех наблюдателей-экспертов и выработка единого решения. Важным условием данной работы является акцентирование внимания всех экспертов на компетенциях, а не на результатах отдельных упражнений. Таким образом, интегральная сессия – это совместная работа экспертов по обсуждению результатов оценки каждого работника, в результате которого определяется уровень достижения по каждой компетенции в соответствии с перечнем для конкретной должности.

По результатам проведения интегральной сессии формируется экспертный отчет. Содержание такого отчета определяется поставленными целями на начальных этапах процедуры. Отчет должен быть точным, объективным, полным и содержать результаты оценки работника по каждой компетенции с указанием соответствующих индикаторов поведения. При необходимости в отчет можно включить информацию о сильных и слабых сторонах сотрудника и рекомендации по дальнейшему развитию. Заключительным этапом процесса оценки будет организация обратной связи между оцениваемыми работниками и заказчиком оценки. Здесь необходимо представить результаты в максимально информативной форме и возможностью использова-

ния в работе. Обратная связь как этап оценки дает возможность решить ряд важных организационно-управленческих задач, например:

- информирование работника о степени выраженности компетенций по его должности;
- аккумуляция информации о восприятии работником своих достижений;
- согласование с работником дальнейших действий по организации обучения;
- повышение мотивации работника;
- снижение уровня неопределенности у сотрудника и др.

Также обратная связь осуществляет несколько ключевых функций. Мотивирующая функция – сотрудники получают возможность обсудить результаты, и в дальнейшем это может способствовать повышению доверия в процедурам оценки и желанию развиваться. Коммуникационная функция – необходимость предоставления информации оцениваемому сотруднику. Развивающая функция – результаты оценки могут быть использованы для формирования программы обучения. По окончании работы отчет передается руководству организации (заказчику). При необходимости следует обсудить возникшие вопросы на этапе обратной связи. На основании полученных результатов руководитель принимает решения. Как правило, эти решения касаются: процедур развития, кадровых перестановок, пересмотра программы формирования кадрового резерва, создания группы работников с высоким потенциалом для решения стратегических задач, выполнения проектов, продвижения по карьерной лестнице, пересмотр системы мотива-

ции и стимулирования сотрудников и т. п.

Подводя итог выше сказанному, можно говорить об актуальности внимания к компетенциям персонала как важного фактора достижения стратегических целей современной организации и реальной возможности повышения ее эффективности. Предлагаемый процесс оценки персонала именно поэтому особый акцент делает именно на начальном этапе, где более всего очевидна связь со стратегическими целями компании. А значит в случае изменения целей оценки следует пересмотреть и технологию всей оценочной процедуры.

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. 160 с.
2. Кудрявцева Е.И. Проблемы оценки и развития управленческих компетенций // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия «Гуманитарные науки». 2011. № 4 (47) С. 37–44.
3. Пугачев В.П. Оценка персонала // Справочник кадровика. 2009. № 9. С. 120–127.
4. Управление персоналом: современные проблемы и тенденции развития / под ред. Т.В. Кореньковой. М.: МГОУ, 2014. 218 с.
5. Управление бизнесом: на пути от измерения к управлению (результаты опроса генеральных и финансовых директоров ведущих компаний России). М.: РвС, 2012. 36 с.
6. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала: критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2009. 224 с.
7. Чекан А.А., Жураховская И.М. Проблемы аттестации персонала: анализ практики и новые возможности ее использования в современных условиях // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 100–107.
8. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие / 5-е изд., перераб. и доп. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 368 с.
9. Ярных В. Оценка персонала: поиск эффективных решений // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2010. № 3. С.74–78.