

## РАЗРАБОТКА ИНСТРУМЕНТОВ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

**Непомнящая Д. О., Сапранкова Т. А.**

*ФГБОУ ВО «Иркутский государственный университет», Байкальская  
международная бизнес-школа (институт), Иркутск, Россия  
E-mail: daryanepom96@gmail.com*

Руководитель любой организации оценивает сотрудника при приёме на работу или при выдаче премии, однако часто оценка носит субъективный характер, что может привести к недовольству и конфликтам среди сотрудников. Чтобы избежать этих проблем, выявить профессионалов, способных и готовых к развитию, руководители компании используют формализованную систему оценки персонала, применяя различные инструменты.

Для того чтобы система оценки персонала работала эффективно, следует воспользоваться компетентностным подходом. В литературе существует множество определений слова «компетенция», приводящих к двум подходам: американскому и западному. Н. В. Самоукина приводит практическое объяснение термина, отражающее российский опыт: компетенции – это «ценности и личные качества, а также профессиональные навыки и знания, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей» [4].

В литературе принято выделять следующие группы компетенций: корпоративные, менеджерские, профессиональные [1]. Н. В. Самоукина выделяет ещё четвертую группу компетенций – личностно-деловые компетенции [4], описывающие свойства личности, характер и особенности, которые помогают в выполнении определенной деятельности. Для наиболее эффективного применения на практике компетенции объединяют в модель. Модель компетенции – «это набор компетенций, необходимый работнику для решения стоящих перед ним задач и эффективного выполнения определенной работы» [3]. Модель компетенций состоит из таких компонентов, как название, поведенческие индикаторы и шкала оценки уровня развития компетенции [2]. Ее содержание варьируется в зависимости от цели.

Рассмотрим последовательность разработки модели компетенций. С. Уиддетом и С. Холлифорд [6] были выделены следующие шаги, которые должны учитываться при составлении модели компетенций: формулирование целей и принципов построения модели; формирование проектной группы; сбор информации о работе, выполняемой сотрудниками отдела; анализ должностных инструкций и рабочих нормативов; формирование модели компе-

тенций; разработка уровней; формирование профиля компетенций для конкретных должностей; проверка корректности разработанной модели.

Нами была разработана модель компетенций для компании «Графика+», которая занимается изготовлением, продажей и поставками канцелярских товаров. Компания имеет оперативную типографию, два магазина и интернет-магазин. Отдел продаж является лицом компании и формирует её имидж, именно поэтому руководству необходимо ответственно подбирать и оценивать кадры, соответствующие стандартам компании. При анализе работы отдела продаж было выявлено несколько проблем: неэффективная система мотивации, неудовлетворенность заработной платой, дублирование функций, конфликты между сотрудниками, высокая текучесть сотрудников отдела продаж. Для решения проблем было предложено разработать модель компетенций для отдела продаж. В данной работе мы представим модель компетенций конкретной должности отдела продаж – менеджера по работе с клиентами, основной задачей которого является увеличение заказов от постоянных клиентов путём поддержания с ними контакта и формирования потребности в продукции компании.

Группа, которая участвовала в разработке модели компетенций, состояла из руководителя компании, руководителя отдела продаж, HR-специалиста. При создании корпоративных компетенций привлекались руководитель производственного отдела и руководитель отдела логистики. Структура разработанной модели компетенций отдела продаж состоит из следующих групп компетенций: корпоративных, профессионально-технических и личностно-деловых компетенций. Первым шагом стала разработка корпоративных компетенций с использованием мозгового штурма. В результате чего были выделены две корпоративные компетенции, необходимые для сотрудников всех уровней и должностей: приверженность ценностям и нормам компании; ориентация на результат.

Далее путем наблюдения за деятельностью менеджеров по работе с клиентами, опроса руководителя отдела были составлены компетенции менеджеров, позволяющие эффективно обслуживать корпоративных клиентов: профессионально-технические – владение информацией о компании, знание технологий продаж, знание основ дизайна, оформление документации; личностно-деловые – навыки коммуникации, стрессоустойчивость, клиентоориентированность. Следующим шагом разработки модели стало создание уровней оцениваемых компетенций. За основу оценочной шкалы нами была выбрана шкала, предложенная А. А. Вучкович-Стадник

[1] (табл. 1). Мы использовали четырехбалльную шкалу и буквы А, В, С, D, чтобы не возникало параллелей со школьными оценками.

Таблица 1

## Оценочная шкала

Балл	Расшифровка	
А	Превосходен	Постоянно превышает требования данной компетенции
В	Компетентен	Отвечает большинству требований компетенций, проявление негативного поведения минимально
С	Нуждается в развитии	Проявляются лишь некоторые поведенческие требования компетенций либо поведение отличается значительным непостоянством
Д	Нуждается в значительном развитии	Не отвечает большинству поведенческих требований

После того как была определена шкала оценки, были распределены поведенческие индикаторы по уровням. В качестве основы для расшифровки компетенций использовались примеры Л. М. и С. М. Спенсеров [5]. Представим пример распределения поведенческих индикаторов по уровням профессионально-технической компетенции «владение информацией о компании» (табл. 2).

Таблица 2

## Уровни компетенции «владение информацией о компании»

Компетенция	Описание компетенции	Уровень компетенции	Расшифровка
Владение информацией о компании	Владение информацией о технологиях, материалах и ассортименте компании	А	В дополнение к уровню В: Свободно ориентируется на рынке полиграфических услуг, знает о преимуществах и недостатках не только продукции своей компании, но и конкурентов. Умеет использовать свойства и особенности продукции компании для формирования индивидуального предложения клиенту
		В	Свободно владеет информацией о технологиях, материалах и ассортименте компании, может грамотно проконсультировать. Знает конкурентные преимущества продукции компании
		С	Владеет информацией о технологиях, материалах и ассортименте компании в общих чертах, может путаться в ассортименте
		Д	Имеет смутные представления об ассортименте, материалах, технологиях компании, не может внятно проконсультировать

Заключительным этапом являлась проверка соответствия проекта реальности путем проведения тестовой оценки персонала отдела продаж с помощью разработанной модели. Нами было предложено оценить менеджеров по работе с клиентами с помощью метода «360 градусов». Для проведения оценки выбрана группа из 5 человек (руководитель компании, руководитель отдела продаж, сотрудники подразделения). Им был предложен опросник, включающий оцениваемые компетенции и индикаторы поведения.

В результате проведенной оценки для каждого сотрудника была составлена карта компетенций, которая позволила сравнить желаемые результаты и результаты сотрудника (рис. 1).

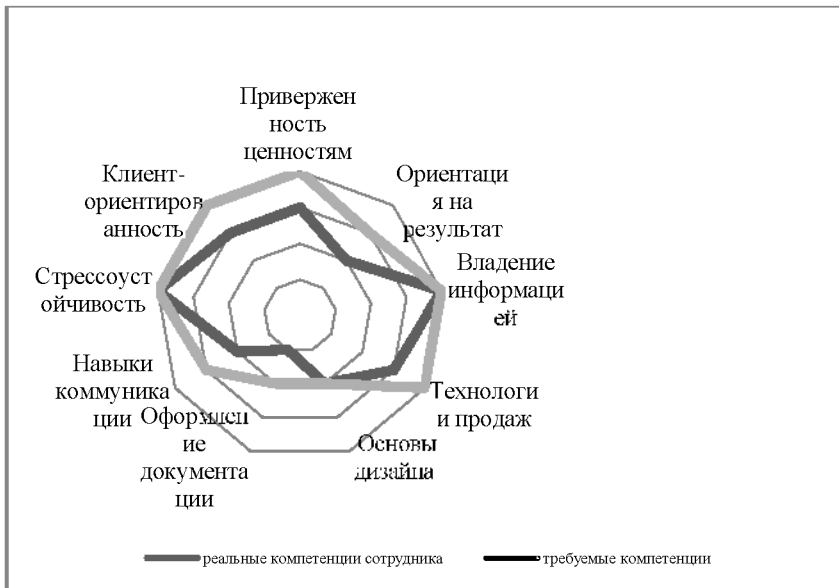


Рис. 1. Пример карты компетенций сотрудника

Данные столбчатой диаграммы (рис. 2) позволяют увидеть, как разные категории экспертов оценили коллегу по каждой из компетенций. Это даст руководителю и HR-менеджеру эффективно выстроить обратную связь со специалистом, показать ему, где он себя недооценивает, а где не видит своих недоработок.

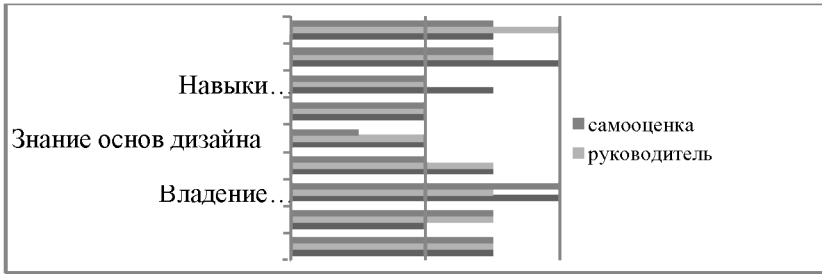


Рис. 2. Диаграмма оценки эксперта разных уровней

Мы разработали модель компетенций для сотрудников отдела продаж – менеджеров по работе с клиентами, выделив три группы компетенций: корпоративные (которые распространяются на всех сотрудников компании), профессионально-технические и личностно-деловые. При разработке модели использовались методы: опрос, наблюдение и мозговой штурм. Нами была разработана шкала компетенций, состоящая из четырех уровней, определены поведенческие индикаторы каждого уровня, позволяющие более точно определить уровень развития компетенции у сотрудника, выбран метод «360 градусов», с помощью которого будет проводиться оценка сотрудников отдела продаж. Таким образом, модель компетенций позволяет оценивать работу сотрудников и понять, какое поведение приводит к наиболее эффективному результату. Однако следует использовать оценку по компетенциям в комбинации с оценкой по KPI, что поможет увидеть, как связаны поведение сотрудников и результаты их работы.

#### Литература

1. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения. М. : Эксмо, 2008. 192 с. (HR-библиотека).
2. Киселева М. Н. Оценка персонала. СПб. : Питер, 2015. 256 с.
3. Саланов Ю. В., Стеклова О. Е., Чекин А. Н. Формирование корпоративных компетенций в соответствии с корпоративной культурой (на примере ООО «Юпитер-логистик») // Экономические науки. Фундаментальные исследования. 2015. № 8. С. 427–431.
4. Самоукина Н. В. Настольная книга директора по персоналу. М. : Эксмо, 2009. 528 с. (Настольная книга специалиста).
5. Спенсер Л. М., Спенсер С. М. Компетенции на работе. М., 2005. 384 с.
6. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям : пер. с англ. М. : НИРРО, 2003. 224 с.