

**МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ КОМЕРЦІЙНОЇ
СЛУЖБИ ЗА КОМПЕТЕНЦІЯМИ**

Однією з найбільш гострих і одночасно складних управлінських проблем сучасних підприємств є оцінка персоналу. Для підтримки бажаного рівня кваліфікації, професійних і ділових якостей, результатів праці персонал потрібно систематично оцінювати. Це вносить визначеність, показує тенденцію та дозволяє виділити фактори, від яких залежать результати діяльності досліджуваного підприємства. Оцінка персоналу займає одну з основних позицій у системі мотивації трудової діяльності і являється мотиваційним чинником для працівників, тому що усвідомлюючи свої помилки, людина намагається працювати краще і з більшою продуктивністю.

Поняття про сутність оцінки й атестації та процедури їх здійснення на багатьох підприємствах застаріли. На сьогоднішній день потрібно нове розуміння цих категорій, їх переосмислення. Атестація й оцінка стали сьогодні необхідними кадровими технологіями, та включення їх у практику роботи з персоналом будь-якого сучасного підприємства свідчить про добре поставлену роботу кадрової служби, що останнім часом стає багатофункціональною. Проте на сьогодні не існує єдиної універсальної системи оцінки, яка могла би бути застосована для вирішення широкого спектру кадрових проблем. Деякі методики, наприклад, мало вживані в сучасних умовах, тому, що були розроблені ще за часів адміністративної економіки та морально застаріли. Інші методики, що вживаються сьогодні багатьма підприємствами, дозволяють оцінити персонал тільки за окремими напрямками та часто не враховують специфіки діяльності підприємства. Саме цим обумовлюється актуальність обраної теми. *Мета* роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних рекомендацій щодо оцінки ефективності роботи персоналу комерційної служби на базі ВАТ “Великоанадольський вогнетривкий комбінат”.

Українські та російські науковці в своїх дослідженнях дають різні визначення сутності поняття “оцінка персоналу”. Так, Є.В. Маслов розглядає оцінку працівника як процедуру, проведenu з метою виявлення ступеня відповідності особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його діяльності визначеним вимогам [1, с.218]. Є.А. Борисова дає наступне визначення: “Оцінка персоналу – процес визначення ефективності діяльності співробітників у реалізації задач організації з метою послідовного нагромадження інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень” [2, с.9]. Р.В. Закіров і Н.М. Комарова вважають, що: “оцінка – це інформація про рівень професійної підготовки персоналу, відповідності займаної або планованої посади працівників, про ступінь розвитку ділових і особистісних якостей, а також про результати практичної або навчальної діяльності, заснована на порівняльному аналізі конкретних показників оцінюваного з нормативними вимогами” [3, с.52]. Таким чином, поняття оцінки персоналу містить у собі процес визначення ефективності діяльності працівників у реалізації задач підприємства, у ході якого одержується інформація про рівень професійної підготовки персоналу, відповідності займаної посади працівників, про ступінь розвитку ділових і особистісних якостей, а також про результати практичної або навчальної діяльності, заснована на порівняльному аналізі конкретних показників оцінюваного з нормативними вимогами, а також процедура проведення аналізу.

При цьому, В.Р. Веснін основними принципами ефективної оцінки вважає: спрямованість на поліпшення роботи; ретельна підготовка; конфіденційність; усебічне неупереджене обговорення підсумків роботи (чи оцінки), ділових і особистих якостей людини, їх відповідності посади, перспектив на майбутнє; розумне сполучення похвали і критики; надійність і уніфікованість критеріїв, вірогідність методів [4, с.166].

Поняття ефективності, яке застосовується до результатів рішення стратегічних задач кадрової служби підприємств, сьогодні часто пов'язують із введенням системи управління професійними компетенціями працівників,

інакше кажучи, системи управління накопиченими співробітниками знаннями, навичками і досвідом. Активність реалізації працівниками своїх компетенцій у компанії залежить не тільки від того, яким потенціалом володіє кожний з них. Професійні компетенції настільки впливають на конкурентні переваги компанії, наскільки добре вона підтримує їх розвиток у порівнянні з конкурентами. Формування і розвиток професійних компетенцій організації може здійснюватися тільки за допомогою комплексу взаємозалежних елементів системи оцінки компетенцій, оцінки їх відповідності необхідному рівню, а також системи навчання і розвитку працівників.

Виконавець повинен відповідати вимогам, пропонованим до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів. Оцінці піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певної ідеальної моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям.

Предметом оцінки персоналу можуть бути: особливості поведінки; ефективність діяльності; виконання посадових обов'язків; рівень досягнення цілей і компетентності; особливості особистості. Оцінка дозволяє робити прогноз успішності адаптації працівника на підприємстві, підібрати йому робоче місце, яке відповідає його індивідуальності, створювати найбільш оптимальні умови для розвитку. Таким чином основними цілями оцінки є:

- адміністративна, яка зводиться до прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення й оплата праці);
- інформативна – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний і якісний склад персоналу;
- мотиваційна – орієнтація працівників на поліпшення трудової діяльності в потрібному для підприємства напрямку.

Вихідними даними для оцінки персоналу є: моделі робочих місць персоналу, положення про атестацію, методика рейтингової оцінки, правила внутрішнього трудового розпорядку, штатний розклад, особисті справи працівників, накази з кадрових питань, соціологічна анкета, психологічні тести.

“Ядром системи оцінки є модель компетенцій” вважає Є. Варламова. Вона трактує термін “компетенція” як сукупність ключових знань, умінь, навичок, особистісних якостей, що потрібні на визначеній позиції [5]. І. Шарова у своїй статті, присвяченій оцінці персоналу дає таке визначення “Компетенція – це набір взаємозв'язаних навичок, знань та відношення до роботи, які проявляються у поведінці співробітника та визначають його успішність та результати у тій чи іншій функції, посаді чи компанії” [6, с. 69]. Компетенції слід відрізняти від досвіду, освіти. Ці категорії є відповіддю на питання, що кандидат робив або вивчав, а компетенція відповідає на питання, яким чином щось було зроблено або як ті чи інші знання були застосовані [7, с. 564].

Будь-яка професійна позиція описується сукупністю декількох компетенцій – від 3-5 для нижчого персоналу до 8-12 для топ-менеджменту. Кожна компетенція визначається в термінах поведінкових індикаторів, які можна спостерігати в реальних робочих ситуаціях і в ділових іграх. Модель компетенцій є змістовним ядром оцінки персоналу, а конкретні методи (тести, інтерв'ю, ділові ігри, асесмент-центри), які використовуються для її проведення, – технологічним забезпеченням. Вибір останнього залежить від фінансових і часових ресурсів підприємства. Компетенції – це не тільки навички і знання співробітника, але і мотивація на їх реальне використання.

На початковому етапі застосування методу компетенцій припускає проведення великого обсягу попередньої роботи з визначення конкретного набору компетенцій і їх систематизації для кожної посади, що викликає необхідність розробки методики кількісного виміру компетенцій і їх оцінки. Компетенції створюються під конкретну стратегію на визначеному етапі розвитку компанії, що встановлюється на 5 років для західних країн зі стабільним економічним розвитком, і приблизно на 2 роки для України.

Початковим етапом складання профілю посади є проведення тренінгу за участю усіх суб'єктів оцінки. Першим етапом цього тренінгу було обговорення актуальності оцінки персоналу комерційної служби комбінату та пояснення для чого саме вона проводиться. Другим етапом було обговорення ключових понять проведення оцінки та пояснення їх змісту. Третім етапом була представлена процедура майбутнього проведення оцінки персоналу та обговорені шляхи доведення результатів оцінки до керівництва та оцінюваних.

Після тренінгу слід розробити систему компетенцій для кожній посади, які потім ранжуються за рівнем їх значимості з метою побудови діаграми професійних компетенцій, приклад якої для посади комерційного агента показано на рис. 1.

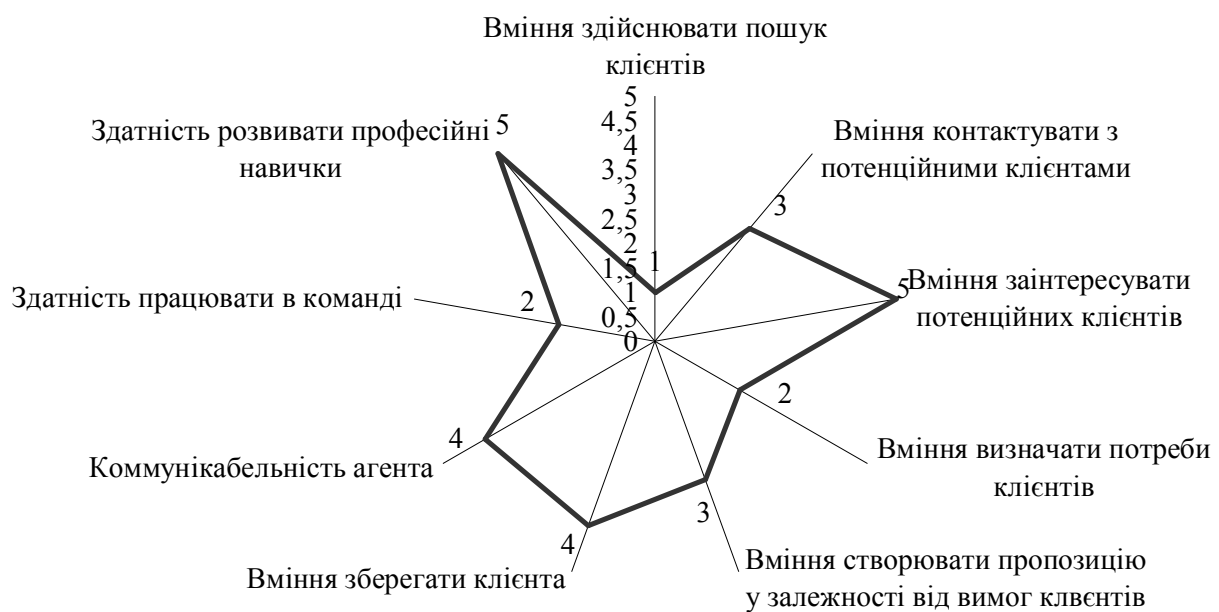


Рисунок 1 – Діаграма значущості професійних компетенцій комерційного агента

Діаграма професійних компетенцій використовується як критерій при оцінці кандидата, на основі якої здійснюється зіставлення рівнів індивідуальних і професійних компетенцій. Якщо рівень індивідуальних компетенцій перевищує необхідний рівень професійних компетенцій, то незатребуваний рівень компетенцій не впливає на процес оцінки кандидата і може бути

класифікований, як “компетенції поза професією”. Першим етапом у розробці процедури оцінки є визначення груп посад, для яких вона буде розроблятися, а також вивчення основних функцій та обов’язків, які повинні виконувати особи, що займають ці посади. Посади, для яких буде розроблятися процедура оцінки комерційної служби ВАТ “Великоанадольський вогнетривкий комбінат”: перший заступник генерального директора з комерційно-фінансової роботи; секретар-референт; помічник першого заступника генерального директора з комерційно-фінансової роботи; начальник відділу збуту; головний спеціаліст зі збуту; ведучий спеціаліст зі збуту та економіст відділу збуту.

При проведенні тренінгу всім учасникам було роздано анкету, де вони мали визначити ключові компетенції, якими мають володіти оцінювані. Після обробки анкет, було проведено ранжування відповідей за кількістю згадувань, причому за кожне згадування назначався один бал, та відібрані 5 ключових компетенцій для кожної посади, які набрали максимальну кількість балів. Також були відібрані дві ключові компетенції, що відображають корпоративні цінності. На основі отриманих даних менеджером з персоналу були створені профілі компетенцій для досліджуваних посад шляхом доповнення компетенціями, які характеризують особистісні якості, якими повинен володіти працівник, табл.1.

Таблиці 1 – Результати проведення опитування та складання профілю компетенції

Посада	Компетенції	Ключові компетенції профілю
1	2	3
Перший заступник генерального директора з комерційно-фінансової роботи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постановка цілі. 2. Установлення співробітництва. 3. Стратегічне мислення. 4. Орієнтування на результати. 5. Управління якістю праці. 	<ul style="list-style-type: none"> - постановка цілі; - установлення співробітництва; - стратегічне мислення; - орієнтування на результати; - управління якістю праці; - лояльність до організації; - виховання навичок роботи в команді; - навички продаж та знання маркетингу.
Секретар-референт	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увага до комунікації. 2. Усна комунікація. 3. Письмова комунікація. 4. Збір діагностичної інформації. 5. Сумлінність. 	<ul style="list-style-type: none"> - увага до комунікації; - усна комунікація; - письмова комунікація; - збір діагностичної інформації; - сумлінність; - лояльність до організації; - виховання навичок роботи в команді; - презентабельна зовнішність.

1	2	3
Помічник першого заступника генерального директора комерційно-фінансової роботи 3	<ol style="list-style-type: none"> Збір діагностичної інформації. Установлення співробітництва. Перспективне мислення. Здатність викликати довіру до себе. Ініціативність. 	<ul style="list-style-type: none"> збір діагностичної інформації; установлення співробітництва; перспективне мислення; здатність викликати довіру до себе; ініціативність; лояльність до організації; виховання навичок роботи в команді.
Начальник відділу збуту	<ol style="list-style-type: none"> Надання мотиваційної підтримки. Наділення повноваженнями інших працівників. Переконуюча комунікація. Рішучість. Ініціативність. 	<ul style="list-style-type: none"> надання мотиваційної підтримки; наділення повноваженнями інших працівників; переконуюча комунікація; рішучість; ініціативність; лояльність до організації; виховання навичок роботи в команді; навички продаж та знання маркетингу.
Головний спеціаліст зі збуту	<ol style="list-style-type: none"> Переконуюча комунікація. Установлення співробітництва. Орієнтація на клієнта. Керування стресом. Здатність викликати довіру до себе. 	<ul style="list-style-type: none"> переконуюча комунікація; установлення співробітництва; орієнтація на клієнта; керування стресом; здатність викликати довіру до себе; лояльність до організації; виховання навичок роботи в команді; навички продаж та знання маркетингу.
Ведучий спеціаліст зі збуту	<ol style="list-style-type: none"> Увага до комунікації. Усна комунікація. Переконуюча комунікація. Установлення співробітництва. Орієнтація на клієнта. 	<ul style="list-style-type: none"> увага до комунікації; усна комунікація; переконуюча комунікація; установлення співробітництва; орієнтація на клієнта; лояльність до організації; виховання навичок роботи в команді; навички продаж та знання маркетингу.
Економіст відділу збуту	<ol style="list-style-type: none"> Письмова комунікація. Збір діагностичної інформації. Аналітичне мислення. Сумлінність. Гнучкість. 	<ul style="list-style-type: none"> письмова комунікація; збір діагностичної інформації; аналітичне мислення; сумлінність; гнучкість; лояльність до організації; виховання навичок роботи в команді; знання зі спеціальності.
Всі співробітники	<ol style="list-style-type: none"> Лояльність до організації. Виховання навичок роботи в команді. 	

Наступним етапом є розробка методики оцінки за обраними критеріями. Основним методом, який буде використовуватись для оцінки персоналу є інтерв'ю по компетенціям, яке має проводити менеджер з персоналу. Для підготовки оцінюваних до інтерв'ю по компетенціям треба створити комфортні психологічні умови. Адже передбачається включення не тільки

таких психічних процесів як згадування і відтворення минулого досвіду. Потрібна максимальна активізація мислення і ресурсів творчого інтелекту.

Після підведення підсумків оцінки треба довести її результати до працівників, що оцінювалися. Коли зворотний зв'язок був здійснений, треба розробити план з розвитку у співробітників тих компетенцій, виявлений недостатній розвиток яких негативно впливає на ефективність роботи, тобто рівень розвитку ключової компетенції є критичним. Методи розвитку цих компетенцій залежать від їх специфіки. Якщо спостерігається критичний рівень компетенції, яка притаманна всім учасникам оцінки, найкращим способом її розвитку буде проведення тренінгу. Зокрема, якщо по результатах оцінки у більшості працівників буде критичний рівень з компетенції “виховання навичок роботи в команді” то рекомендацією буде проведення тренінгу по командоутворенню за матеріалами професійної діяльності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №5. – С.99-105.
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2002. – 256с.
3. Закиров Р.З., Комарова Н.М. К вопросу о системе аттестации и оценки персонала // Деньги и кредит. – 2003. – №7. – С. 52-54.
4. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: ЮРИСТЪ, 2001. – 496с.
5. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практичний посібник. – К.: Тов-во “Знання”, КОО, 2002. – 311с.
6. Шарова И. От 00 до 3600 – где в этом цикле находится Ваша система оценки персонала? // HDR/Управление персоналом. – 2006. – №03. – С.68-70.
7. Швец И.Б., Следь А.Н., Позднякова С.В. Применение метода компетенций при найме и оценке персонала // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. Спец. вип. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. Т.3 Регулювання соціально-трудоових відносин на ринку праці. – К.: КНЕУ, 2005. – 648с.