

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЕТЕНТОСТНОГО ПОДХОДА ПРИ ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА МЕТОДОМ «360 ГРАДУСОВ»

© **Непомнящая Д. О., 2018**

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

Сотрудники являются самым ценным ресурсом компании, поэтому руководители озабочены тем, чтобы сотрудники их компании были профессионалами своего дела, способными к развитию. Компетентностный подход, основанный на оценке личных качеств сотрудника и его поведения, является эффективным методом оценки персонала. Компетентностный подход используется при оценке персонала методом «360 градусов», что позволяет сделать оценку более объективной. Актуальность работы заключается в том, что грамотное использование компетенций при оценке персонала поможет решить многие проблемы компании: выявить сильные и слабые стороны сотрудников, повысить их лояльность, сделать отбор кадров более эффективным.

В данной статье были проанализированы теоретические аспекты компетенций, разработана модель компетенций для отдела продаж рекламно-производственной компании ООО «Графика+», на основе которой была проведена оценка персонала методом «360 градусов».

Ключевые слова: компетенция, модель компетенций, оценка персонала

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.

Одним из популярных инструментов является метод «360 градусов». Суть этого метода состоит в том, что оценка основывается на компетенциях и выполняется людьми, которые постоянно контактируют с сотрудником. Таким образом, собираются данные о сотруднике от четырех групп: от руководителя, коллег, подчиненных, клиентов [1]. Для проведения оценки собирают группу в 7–12 человек, в которой должны присутствовать люди, которые могут дать не только положительную оценку, но и критически оценить работу.

Далее для проведения оценки методом «360 градусов» составляются списки компетенций, на основе которых строится опросник и оценочная шкала. В литературе выделяют несколько обязательных этапов при анализе результатов оценки методом «360 градусов»: составление профиля самооценки; расчет средних арифметических оценок по каждой группе респондентов; составление сравнительного профиля самооценки и оценок окружающих; описание плана развития и обучения [4].

Можно выделить следующие преимущества оценки «360 градусов»: возможность для сотрудника получить обратную связь от окружающих, что полезно для саморазвития, объективность оценки, т. к. опрос проводится у разного окружения, укрепление корпоративной культуры. Однако есть и недостатки: оцениваются компетенции (поведение), а не конкретные результаты и показатели, объективность возможна только при организации атмосферы полной конфиденциальности.

Для того чтобы система оценки персонала работала эффективно, следует воспользоваться компетентностным подходом. Самоукина Н. В. приводит практическое объяснение термина «компетенция», отражающее российский опыт: компетенция — 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]. Самоукина Н. В. 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].

Нами была разработана модель компетенций и на её основе проведена оценка персонала отдела продаж 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, на основе которой мы проведем оценку персонала методом «360 градусов».

Группа, которая занималась разработкой 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 работой менеджеров по развитию клиента, 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, клиент-ориентированность. Следующим шагом разработки модели стало создание уровней оцениваемых компетенций. Мы использовали четырехбалльную шкалу и буквы А, В, С, D, чтобы не возникало параллелей со школьными оценками.

После определения шкалы оценки, мы распределили по уровням поведенческие индикаторы. 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» (см.табл.1).

Таблица 1. Уровни компетенции «Владение информацией о компании»

Компетенция	Описание компетенции	Уровень компетенции	Расшифровка
Владение информацией о компании	Владение информацией о технологиях, материалах и ассортименте компании	A	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.
		B	Свободно владеет информацией о технологиях, материалах и ассортименте компании, может грамотно проконсультировать. Знает конкурентные преимущества продукции компании.
		C	Владеет информацией о технологиях, материалах и ассортименте компании в общих чертах, может путаться в ассортименте.
		D	Имеет смутные представления об ассортименте, материалах, технологиях компании, не может внятно проконсультировать.

После того, как модель компетенций составлена, можно перейти к оценке менеджеров отдела продаж методом «360 градусов». Первым этапом стало разработка менеджером по работе с персоналом Положения об оценке, оценочных форм и инструкций для менеджеров (оценивающих) и сотрудника (оцениваемого). Оценочные формы содержат место для комментария эксперта, в какой ситуации оцениваемый сотрудник проявлял (или не проявлял) исследуемую компетенцию.

Важным этапом проведения оценки является информирование персонала о проводимой оценке: необходимо разъяснить, с какой целью проводится оценка, сделать акцент на преимуществах оценки, чтобы не создать в коллективе волнение и неблагоприятную атмосферу. Оценочной группе нужно подробно пояснить, что собой представляют оценочные формы, проиллюстрировать, как их правильно заполнять.

Для проведения оценки выбрана группа из 6 человек (руководитель компании, руководитель отдела продаж, коллеги из отдела, а также оценка сотрудником самого себя). Основное требование к группе экспертов состояло в том, что они должны хорошо знать оцениваемого, иметь с ним постоянный контакт и возможность увидеть, как он проявляет себя в различных ситуациях: при общении с клиентом, решении проблем и т. д. Экспертам была предложена разработанная оценочная форма, включающая оцениваемые компетенции и индикаторы поведения.

В Положении о проведении оценки были также выбраны даты проведения: каждый вторник и четверг проводилась оценка 2 сотрудников, так в течение месяца были опрошены все менеджеры отдела продаж. В результате проведенной оценки для каждого сотрудника был составлен средний рейтинг по каждой компетенции (см. табл. 2).

Таблица 2. Результаты оценки по компетенциям

Компетенция	Эксперт	Средняя оценка	Баллы, %
Навык коммуникации	Самооценка	4,1	82
	Руководитель	4,3	86
	Коллега	4,6	92

Далее нами была составлена карта компетенций, которая позволяет сравнить желаемые результаты и результаты сотрудника, что поможет сотруднику и руководителю выявить

области развития (см. рис. 1). Карту компетенций можно составлять и для отдельно взятой компетенции.



Рис. 1 Пример карты компетенций сотрудника

Анализ с помощью столбчатой диаграммы (см. рис. 2), позволяет 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. На диаграмме, представленной ниже видно, что во многих случаях работник оценивает себя ниже, чем его оценивают руководитель и коллеги.

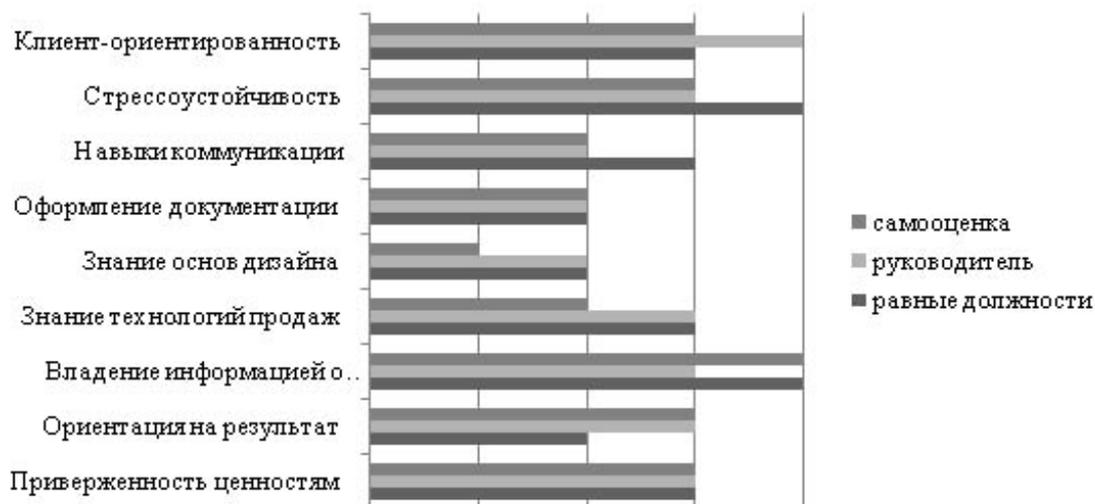


Рис. 2 Диаграмма оценки эксперта разных уровней

Также рейтинг компетенций сотрудника по разным категориям экспертов можно представить в табличном виде (см. табл. 3). Такая таблица полезна как при выявлении разбросов оценки, так и компетенций.

при выявлении компетенций, требующих развития. На основании этой таблицы можно подготовить итоговую информацию, которая будет использоваться при обсуждении оценки

Таблица 3. Пример распределения рейтинга по компетенциям

Компетенции	Руководители (2)		Коллеги (3)		Сам сотрудник
	мин	макс	мин	макс	
Навык коммуникации	3	4	3	5	3
Стрессоустойчивость	3	4	4	4	4

После проведения оценки персонала отдела продаж, сбора и обработки полученных данных проводится завершающий этап оценки: обратная связь с сотрудниками. Например, обратная связь в нашей компании осуществлялась посредством проведения интервью руководителя отдела продаж с оцениваемым сотрудником. На интервью

обсуждались результаты оценки, выделялись компетенции, которые работнику необходимо улучшить, а также составлялся план индивидуального развития сотрудника. Также результаты оценки были отправлены сотруднику на почту. Далее будет проведена более детальная

проработка плана развития компетенций с сотрудником по управлению персоналом.

Таким образом, мы провели в компании оценку персонала отдела продаж методом «360 градусов» на основе компетентностного подхода. Для этого мы последовательно реализовали несколько этапов: составили список оцениваемых компетенций; разработали оценочную шкалу; определили поведенческие индикаторы для каждой компетенции; разработали Положение об оценке и оценочные формы на основе модели компетенций; собрали экспертную группу; провели оценку и обработали результаты; осуществили обратную связь. Важным условием на каждом этапе была информированность сотрудников всей компании о целях и преимуществах проведения оценки.

В результате проведения оценки мы выяснили, что в целом сотрудники отдела продаж соответствуют занимаемым должностям, однако необходимо обучение техникам продаж, а также повышение навыков коммуникации. Составление модели компетенций и проведение оценки помогло понять руководству компании, какие сотрудники им необходимы на данном этапе, оценить соответствие сотрудников занимаемым должностям. Для сотрудников оценка была полезна тем, что они получили обратную связь от своего окружения и наметили области развития. Немаловажным результатом проведения оценки является налаживание каналов коммуникации между сотрудниками отдела продаж, т. к. в процессе обсуждения компетенций и проведения оценки все группы сотрудников активно обменивались информацией, стали лучше понимать как друг друга, так и ценности компании. Таким образом, можно сказать, что итогом проекта стало не только определение областей развития сотрудников, но и повышение корпоративной идентичности. ■

1. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2008. – 192с. – (HR-библиотека).

2. Киселева М. Н. Оценка персонала / М. Н. Киселева – СПб.: Питер, 2015. – 256 с.: ил.

3. Саланов Ю. В. Формирование корпоративных компетенций в соответствии с корпоративной культурой (на примере ООО «Юпитер-лоджистик») / Ю. В. Саланов, О. Е. Стеклова, А. Н. Чекин. – Экономические науки. Фундаментальные исследования. 2015. № 8. С.427-431.

4. Самоукина Н. В. Настольная книга директора по персоналу / Н. В. Самоукина. – М.: Эксмо, 2009. – 528с. – (Настольная книга специалиста).

5. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. – Пер. с англ. НРРО, 2005.-384с.

6. Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд – Пер. с англ. М.:НРРО, 2003.-224с.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения / А. А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2008. – 192с. – (HR-библиотека).

Киселева М. Н. Оценка персонала/М. Н. Киселева – СПб.: Питер, 2015. – 256 с.: ил.

Саланов Ю. В. Формирование корпоративных компетенций в соответствии с корпоративной культурой (на примере ООО «Юпитер-лоджистик»)/ Ю. В. Саланов, О. Е. Стеклова, А. Н. Чекин. – Экономические науки. Фундаментальные исследования. 2015. № 8. С.427-431.

Самоукина Н. В. Настольная книга директора по персоналу / Н. В. Самоукина. – М.: Эксмо, 2009. – 528с. – (Настольная книга специалиста).

Спенсер Л. М. Компетенции на работе/ Л. М. Спенсер, С. М. Спенсер. – Пер. с англ. НРРО, 2005.-384с.

Уиддет С. Руководство по компетенциям / С. Уиддет, С. Холлифорд – Пер. с англ. М.:НРРО, 2003.-224с.

The competence approach to the personnel assessment based on method «360 degrees»

© Nepomnyaschaya D., 2018

Employees are the most valuable resource of the company, so the managers wanted their employees to be professionals, dedicated to the company and capable of development. A competence approach based on personal qualities and behavior is an effective method for assessing staff if it is used in combination with other methods of evaluation. Thus, the relevance of the work lies in the fact that the use of competences in the assessment of personnel will help solve many problems of the company: to identify the strengths and weaknesses of employees, increase their loyalty to the company, make the hiring of personnel more efficient.

In this article we analyzed theoretical aspects of competencies and developed a competency model for the sales department of the company «Graphics +».

Keywords: competence, competency model, staff assessment