

---

## **АКТУАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

---

**Данкер Кристина Александровна,**

аспирант кафедры экономики труда и основ управления Воронежского государственного университета; kristina.danker@mail.ru

В статье раскрывается сущность понятия «конкурентоспособность персонала» как одной из важнейших составляющих успеха организации, определены требования и цели создания системы оценки персонала, а также этапы оценки конкурентоспособности персонала. Систематизированы методы деловой оценки персонала и рассмотрены наиболее актуальные из них.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность персонала, качество персонала, деловая оценка персонала, методы деловой оценки, цели оценки персонала, этапы оценки конкурентоспособности персонала, бенчмаркинг персонала.

Среди экономистов уже давно стала аксиомой точка зрения, что конкурентоспособность предприятия является функцией от конкурентоспособности продукта, выпускаемого компанией, и конкурентоспособности ее персонала. Эти две основные составляющие успеха любой организации тесно взаимосвязаны, так как выпуск качественного продукта, востребованного потребителями, выводит на лидирующие позиции предприятие с одной стороны и задает высокие требования к качеству персонала с другой стороны. Качество персонала и его соотношение с ценой на текущий момент времени в данной отрасли (на данном рынке труда: внутреннем, локальном или глобальном) отражает сущность категории «конкурентоспособность персонала». При этом в зависимости от уровня оценки можно проводить оценку конкурентоспособности как отдельных работников, так и профессиональных групп (персонала отдельных подразделений организации) или персонала компании в целом.

Качество персонала нельзя рассматривать безотносительно, само по себе. Следствием такого безотносительного рассмотрения можно назвать «переквалифицированность» или недостаточную квалификацию кадров. То, что в менеджменте определяется как неэффективное использование трудовых ресурсов, на практике называется «несоответствием занимаемой должности». Как правило, это происходит из-за непонимания целей проведения оценки и использования усредненных критериев «успешного работника»

безотносительно занимаемого рабочего места и выполняемых им задач.

Конкурентоспособность работников возможно рассматривать в четырех аспектах:

- относительно требований конкретного рабочего места внутри компании;
- относительно других работников той же компании (на внутреннем рынке организации);
- относительно работников компаний-конкурентов на национальном рынке (на локальном рынке);
- относительно работников компаний-конкурентов на международном рынке (на глобальном рынке).

Таким образом, под оценкой конкурентоспособности персонала будем понимать целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик работников относительно требований рабочего места, коллег, конкурентов на национальном или глобальном рынках труда.

Универсальной системы оценки персонала, подходящей для оценки персонала любой организации и даже любой функциональной подсистемы организации, не существует. Она должна создаваться под конкретную организацию и для решения конкретных задач, стоящих перед компанией. Поэтому одним из первых и ключевых этапов проведения оценки должно выступать определение целей проведения оценки персонала.

Мы считаем целесообразным выделение следующих целей деловой оценки персонала:

- информационная: получение руководством компании информации о текущем уровне знаний, умений, навыков, а также социально-психологических характеристиках и способностях сотрудников, если они не выявлялись на стадии подбора персонала;
- координационная: определение соответствия позиции сотрудника в компании его склонностям и компетенциям, возможность получения повышения по службе или необходимость перевода в другое подразделение фирмы, что позволяет эффективно планировать карьеру сотрудников;
- мотивационная: определение размеров и целесообразности материального и нематериального стимулирования по результатам оценки, а также мотивация к профессиональному саморазвитию сотрудника на основе информации о своих сильных и слабых сторонах, что позволяет сотруднику спланировать программу саморазвития и скорректировать свое поведение в текущем периоде;
- создание благоприятного организационного климата для последующего внедрения организационных изменений, уменьшая сопротивление сотрудников и объясняя необходимость таких изменений и проведения обучения в целом;
- стратегическая: определение лучших сотрудников, формирование ре-

зерва из самых сильных и успешных сотрудников и организация системы коучинга посредством передачи их опыта другим сотрудникам, выявление внутренних резервов развития компании, а также формирование плана программы обучения персонала компании по результатам оценки; анализ общего положения дел в компании на основе полученной информации и определение перспективных направлений развития.

Безусловно, все вышеперечисленные цели взаимосвязаны и для повышения конкурентоспособности и эффективности работы персонала в частности и повышения конкурентоспособности и эффективности работы компании в целом, должны реализовываться в комплексе. Однако создание такой комплексной работоспособной системы оценки персонала невозможно без учета ряда требований:

- объективность: минимизация влияния субъективного отношения оценщика к оцениваемому;
- адекватность: оценка только значимых для выполнения профессиональной деятельности качеств и характеристик работника;
- надежность: защищенность результатов оценки от влияния случайных факторов (настроения, погоды, самочувствия, случайных предшествующих успехов и неудач);
- достоверность: соответствие результатов оценки реальному уровню оцениваемого;
- возможность прогноза: выявление склонностей и способностей оцениваемого к тому или иному виду работ;
- комплексность: оценка не только каждого сотрудника, но и отношений и связей между ними;
- прозрачность: понятность процесса и критериев оценки не только узкому кругу специалистов (оценщикам), но и самим оцениваемым;
- комплиментарность: процесс оценки не должен дезорганизовывать работу коллектива, а должен органично встраиваться в нее, способствуя повышению ее эффективности [3].

Рассмотрим этапы оценки конкурентоспособности персонала.

Безусловно, этапы могут несколько различаться в зависимости от целей и применяемой методики оценки, но в общем виде можно представить следующую последовательность мероприятий:

- выбор базы сравнения для оценки конкурентоспособности персонала (относительно чего и на каком уровне мы будем оценивать конкурентоспособность персонала);
- выбор и назначение ответственных за проведение оценки (создание комиссии или привлечение сторонней организации);
- определение основных критериев и показателей конкурентоспособности персонала (как количественных, так и качественных) и соответственно, требования к конкурентоспособности работника/работников (эталонные значения и шкала оценок);

- выбор существующей или разработка собственной методики деловой оценки персонала, позволяющей выявить критерии и показатели конкурентоспособности персонала на уровне определенном на первом этапе;
- установление сроков и места проведения деловой оценки персонала;
- подготовка документационного, информационного и технического обеспечения процедуры оценки в соответствии с выбранной (разработанной) методикой;
- непосредственное проведение оценки качества персонала;
- обобщение и анализ результатов проведенной оценки относительно выбранной базы сравнения (относительно требований рабочего места, коллег, конкурентов на национальном или глобальном рынках труда);
- разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности персонала организации или отдельных ее сотрудников;
- доведение информации о результатах оценки и предложений по повышению конкурентоспособности персонала до работников и руководства организации;
- реализация запланированных мероприятий (с учетом их коррекции руководством);
- сбор информации и анализ результатов от проведенных мероприятий (иначе говоря, от инвестиций в человеческий капитал компании).

Одним из важнейших этапов проведения оценки конкурентоспособности персонала, безусловно, является выбор или разработка методики проведения оценки. На сегодняшний день разработано огромное количество методов оценки персонала [1, 2, 4]. Для удобства их рассмотрения и в целях их систематизации мы предлагаем следующую классификацию:

- описательные: биографический метод, оценка через написание эссе, анкетирование, метод сравнительных анкет, произвольные устные или письменные характеристики, метод групповых дискуссий, метод свободного или индивидуального обсуждения, интервью (аттестационное собеседование), метод самооценки и самоотчетов, метод контрольных карт, метод «360 градусов», «тайный покупатель»;
- графические: метод графического профиля, метод шкалирования, метод наблюдения;
- балльные: метод суммируемых оценок, метод свободной или заданной балльной оценки, метод градации;
- эталонные: оценка по результатам, метод эталона, матричный метод, метод свободного или принудительного выбора оценочного суждения, метод заданной группировки работников, тестирование, метод критического инцидента, коэффициентный метод, метод управления по целям, компетентностный метод;
- рейтинговые: ранжирование, метод попарных сравнений, метод упорядочения рангов, метод принудительного распределения;

- игровые: деловые игры, кейс-метод, метод обратного интервью;
- комплексные: социометрическая оценка, «assessment-centre» (центр оценки).

Принадлежность к той или иной группе показывает сущность метода, позволяя специалисту по оценке выбирать необходимый метод из представленных в зависимости от существующих условий в организации, а также поставленных целей.

Рассмотрим наиболее эффективные и часто используемые в современной практике методы.

Метод постановки целей появился достаточно давно (в 1960 г.), но благодаря эффективности и понятности для понимания успешно используется компаниями до сих пор. Суть данного метода заключается в постановке ключевых целей сотрудником совместно с руководителем, временной период которых, как правило, составляет от 6 месяцев до года.

Цели должны отвечать ряду требований:

- конкретность, т.е. быть предметными и специфичными;
- измеримость, т.е. поддающимися специфической оценке;
- достижимость, но сложность;
- значимость, т.е. непосредственно отражающими специфику профессиональной деятельности сотрудника;
- ориентированность во времени, т.е. четкое определение сроков [2].

По окончании намеченного срока проверяются результаты достижения целей сотрудником и дается развернутая обратная связь со стороны руководителя, включая рекомендации по повышению эффективности деятельности и развитию сотрудника и новую постановку целей. Особенностью данного метода является учет в ходе оценки мнения сотрудника, хотя решающим остается мнение руководителя.

Высокая степень субъективности, присущая методу постановки целей, вызвала необходимость разработки нового метода деловой оценки персонала, позволяющего минимизировать влияние субъективных факторов. В 1990 г. был разработан и стал успешно применяться метод «360 градусов». Технология его проведения может значительно варьироваться, однако главной чертой данного метода всегда является всесторонняя оценка сотрудника руководителем, коллегами, подчиненными (клиентами), как правило, посредством заполнения одинаковых анкет.

В настоящее время очень популярным является построение модели компетенций, что может служить еще одним методом для деловой оценки персонала. Модель компетенций – это набор знаний, умений, навыков необходимых для успешной работы на соответствующей должности. Значимость каждой компетенции для конкретной модели ранжируется как по степени владения ею работником (для непосредственной оценки), так и по значимости наличия данной компетенции у работника на данной позиции.

Центр оценки (assessmentcentre) – интересный и достаточно достоверный

метод оценки, состоящий из различных блоков заданий, таких как интервью, письменные упражнения, психологические тесты, ролевые игры и кейсы. Состав заданий могут достаточно широко варьироваться, основным же требованием является их отражение реальных ситуаций, с которыми сталкиваются или могут столкнуться в будущем сотрудники, позволяющих выявить наличие или отсутствие требуемых компетенций. К преимуществам данного метода помимо достоверности можно отнести его высокую степень объективности и возможность единовременной групповой оценки сотрудников, однако дороговизна и трудоемкость значительно затрудняют его использование на практике.

Эти методы успешно могут применяться для оценки относительно коллег или относительно требований, предъявляемых к рабочему месту. Для оценки персонала же относительно персонала компаний-конкурентов (как на локальном, так и глобальном рынке), может с успехом использоваться бенчмаркинг персонала. Данный термин и сам аналитический инструмент, который он обозначает, достаточно недавно стал использоваться в отечественных компаниях, хотя предпосылки к этому появились еще на советских предприятиях в качестве социалистических соревнований. Соответственно, и единого подхода к его определению еще не устоялось. По своей сути бенчмаркинг персонала подразумевает выявление характеристик персонала и эффективных (эталонных) методов работы лучших компаний-конкурентов, позволяющих им занимать лидирующие позиции на рынке, а также их анализ с последующей возможностью внедрения в текущую деятельность предприятия, проводящего бенчмаркинг.

Таким образом, оценка конкурентоспособности персонала дает компании разностороннюю информацию о конкурентных преимуществах и недостатках компетенциях работников как относительно внутренних производственных процессов, так и относительно персонала компаний-конкурентов, что позволяет посредством эффективного управления человеческими ресурсами предприятия способствовать повышению конкурентоспособности компании в целом.

#### **Список источников**

1. Вучкович-Стадник, А.А. Оценка персонала: Четкий алгоритм действий и качественные практические решения [текст] / А.А. Вучкович-Стадник. – М.: ЭКСМО, 2008. – 188 с.
2. Карякин, А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция / Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. – 167 с.
3. Одегов, Ю.Г. Экономика персонала. Часть II. Практика: учеб. [текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, А.А. Федченко. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 1312 с.
4. Родченко, И.Г. Современные методы оценки персонала [текст] / И.Г. Родченко, А.П. Костырко. – Донецк: Донецкий областной центр переподготовки и повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций, 2011. – 48 с.

---

## **ACTUAL ASSESSMENT METHODS OF PERSONNEL COMPETITIVENESS**

---

**Danker Kristina Alexandrovna,**

Post-graduate student of the Chair of Labor Economics and Government base of the economic faculty; kristina.danker@mail.ru

The article reveals the essence of the concept of «competitiveness of personnel» as one of the most important components of success of the organization, defines the requirements and purposes of creating a system of personnel evaluation and also evaluation stages of the competitiveness of the staff. Methods of business performance appraisal are systematized and most actual of them are considered.

**Keywords:** personnel competitiveness, quality of the personnel, appraisal, methods of appraisal, appraisal purpose, appraisal stage of personnel competitiveness, personnel benchmarking.