

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА

METHODS OF PERSONNEL MANAGEMENT COMPETENCY ASSESSMENT

ПОЛУЧЕНО 19.09.2024 ОДОБРЕНО 25.09.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.12.2024 УДК 316.354 DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-6-45-49



МИРОНОВА И.И.

Канд. экон. наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой управления персоналом и организационной психологии, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар

MIRONOVA I.I.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Acting Head of the Department of Personnel Management and Organizational Psychology, Kuban State University, Krasnodar

e-mail: arina_miron@mail.ru



СКРИПНИЧЕНКО Л.С.

Канд. социол. наук, доцент кафедры управления персоналом и организационной психологии, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар

SKRIPNICHENKO L.S.

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management and Organizational Psychology, Kuban State University, Krasnodar

e-mail: lud-skr@mail.ru



ТХАГАЛИЖОКОВА Л.В.

Канд. психол. наук, старший преподаватель кафедры управления персоналом и организационной психологии, ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет», г. Краснодар

TKHAGALIZHOKOVA L.V.

Candidate of Psychological Sciences, Senior Lecturer, Department of Personnel Management and Organizational Psychology, Kuban State University, Krasnodar

e-mail: lubavk777@mail.ru

Аннотация

Цель данной статьи состоит в разработке рекомендаций по применению методов оценки управленческих компетенций персонала сферы услуг. Эмпирическую базу исследования составили анкетные опросы, совместно разработанные с руководством организации: система оценки персонала (опрос для руководителей), система оценки персонала (опрос для сотрудников). Исследование проведено на базе организации, занимающейся забором и очисткой воды для питьевых и промышленных нужд. Для соблюдения принципа коммерческой тайны в работе не указано полное название организации. При анализе результатов проведенного исследования удалось выяснить, что система оценки персонала больше направлена на руководителей, сотрудники не осведомлены о системе оценки; при проведении оценки не учитывается специфика организации и объективность; респонденты готовы внедрять новые методы и технологии в оценку персонала. Все респонденты, принявшие участие в опросе, удовлетворены действующей системой оценки персонала в организации. На основе выявленных данных были разработаны рекомендации по применению методов оценки персонала.

Важным фактором будет являться вовлечение сотрудников в процесс оценки и учет их мнения может способствовать повышению доверия к системе оценки и ее результатам. При выборе методов оценки следует учитывать взгляды и предпочтения сотрудников, чтобы обеспечить их участие и активное взаимодействие с процессом.

Ключевые слова: управленческие компетенции, методы оценки, технологии оценки, управление персоналом, трудовые ресурсы, сфера услуг.

Abstract

The purpose of this article is to develop recommendations for the application of methods for assessing the managerial competencies of service personnel. The empirical basis of the study was made up of questionnaire surveys jointly developed with the organization's management: a personnel assessment system (survey for managers), a personnel assessment system (survey for employees). The study was carried out on the basis of an organization engaged in the collection and purification of water for drinking and industrial needs. To comply with the principle of trade secrets, the work does not indicate the full name of the organization. When analyzing the results of the study, it was found that the personnel assessment system is more aimed at managers, employees are not aware of the assessment system; the assessment does not take into account the specifics of the organization and objectivity; Respondents are ready to introduce new methods and technologies in personnel assessment. All respondents who took part in the survey are satisfied with the current personnel assessment system in the organization. Based on the identified data, recommendations were developed for the use of personnel assessment methods.

An important factor will be the involvement of employees in the evaluation process and taking into account their opinions can help increase confidence in the evaluation system and its results. When choosing evaluation methods, the views and preferences of employees should be taken into account to ensure their participation and active interaction with the process.

Keywords: management competencies, evaluation methods, evaluation technologies, personnel management, human resources, services

ВВЕДЕНИЕ

Для успешного функционирования организации необходимо обладать высококвалифицированным и компетентным персоналом, способным решать сложные задачи и принимать взвешенные управленческие решения. Оценка управленческих компетенций персонала является важным этапом в управлении персоналом и позволит выявить сильные и слабые стороны каждого сотрудника, определить потенциал их развития.

Управленческие компетенции персонала непосредственно влияют на эффективность и результативность работы организации. Оценка помогает определить, насколько хорошо руководители и менеджеры выполняют свои обязанности, и выявить области, требующие улучшений [2]. Соответственно, методы оценки помогают повысить качество управления в организации. Проведение оценки управленческих компетенций также служит инструментом для развития персонала, основой для системы поощрений и мотивации в организации. При определении сильных и слабых сторон сотрудников можно разработать индивидуальные планы обучения и развития, направленные на устранение недостатков и повышение профессиональных навыков. Это способствует развитию лидерских качеств и формированию высокопрофессиональной команды [5]. Признание и вознаграждение сотрудников, проявляющих высокие управленческие компетенции, могут способствовать повышению мотивации и удовлетворенности персонала. В то же время, оценка слабых компетенций может помочь идентифицировать проблемные области и предоставить ресурсы для их улучшения.

Выбор методов оценки персонала имеет решающее значение, поскольку неправильно выбранные методы могут привести к искажению результатов оценки и неправильным решениям в управлении персоналом. Это будет влиять на объективность и надежность оценки. Методы должны быть структурированными, систематическими и основываться на четких критериях, чтобы избежать субъективизма и произвольности в оценке сотрудников [3, с. 73].

Также методы оценки персонала должны соответствовать контексту и целям организации. Каждая организация имеет уникальные потребности и требования к персоналу, поэтому методы оценки должны быть адаптированы под конкретный контекст.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА

Оценка персонала в большей степени связана с анализом компетенций персонала. Компетенции представляют собой модель рабочего поведения, совокупность знаний, навыков, подходов, которые необходимы для реализации трудовой деятельности на соответствующем уровне и для дальнейшего успешного целедостижения [1].

Одним из первых и наиболее значимых вкладов в развитие теории управленческих компетенций была работа Дэвида Макклеланда, где он описывал набор личностных характеристик, необходимых для успешного выполнения руководящих функций [9]. Согласно теории Д. Макклеланда, успешный руководитель должен иметь высокий уровень мотива достижения и некоторую степень мотива власти. Люди с высоким уровнем мотива достижения часто являются предпринимателями, а люди с высоким уровнем мотива власти часто становятся менеджерами.

Д. Макклеланд считал, что каждый руководитель должен иметь баланс всех трех категорий управленческих компетенций. Он также предложил использовать методику анализа сильных и слабых сторон для определения компетенций, которые нуждаются в улучшении [6].

Оценке потенциала сотрудников предприятия в области управления персоналом посвящены работы К.А. Аванесян, П.А. Алексеева, А.Д. Барбара, О.Ю. Бороздиной, Ю.А. Кравченко, Е.И. Кудрявцева, А.А. Митасова, А.М. Пегова, Т.В. Погодиной, М.Л. Полищук, А.В. Понкратова, О.А. Савельевой, Р.А. Саркисова, В.Е. Хруцкого, С.А. Чижикова, Е.В. Ширинкиной, Е.В. Яковлева.

Организация вопросов обучения управленческим навыкам, организация системы обратной связи в управлении персоналом, отражена в работах авторов А.В. Варламова, А.М. Гальперина, Н.А. Гринева, М.В. Гришина, Д.С. Кенина, А.А. Киселева, М.М. Короткова, Е.С. Петренко, Н.В. Рожкова, Г.Н. Серикова, И.В. Трушкова, Т.В. Чебыкина, О.В. Чигирь, Ю.В. Чукашина, Л.В. Шабалтина.

Анализ теоретических аспектов изучения управленческих компетенций персонала позволил выделить две группы компетенций. В первую группу компетенций входят основные компетенции, состоящие из когнитивных навыков, включающих способности понимания способов решения конфликтов; социальные навыки, связанные с взаимодействием, общением и умением вести переговоры; личные компетенции и умения принимать решения, управлять стрессовыми ситуациями. Вторая группа компетенций включает: компетенции, носящие исполнительный характер, связанные с делегированием задач, планированием, умением передачи информации; способности по созданию и управлению командой.

Таким образом, управленческие компетенции представляют собой совокупность личностных и профессиональных знаний, умений и навыков, определенных моделей поведения линейных руководителей, которые могут оказывать влияние на мотивацию персонала.

Проведенный анализ литературных источников продемонстрировал достаточно пристальный интерес к анализируемой проблематике, однако имеется недостаток работ по применению методов оценки управленческих компетенций персонала в зависимости от сферы деятельности организации, а именно: сферы услуг. Наличие данного обстоятельства обусловило наличие проблемы исследования и необходимости разработки рекомендаций по применению методов оценки управленческих компетенций в сфере услуг.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

С целью разработки рекомендаций по применению методов оценки управленческих компетенций в сфере услуг был проведен анкетный опрос руководящих должностей и рядовых сотрудников. Вопросы для анкетирования совместно составлялись со специалистами отдела подбора, обучения и развития персонала.

Выборка исследования состояла из 74 человек (12 руководителей, 62 рядовых сотрудника организации) 58 женщин (78,4%) и 16 мужчин (21,6%). Возраст респондентов находился в диапазоне от 21 года до 70 лет (36–45 лет составили 54% от общего числа; 46–55 лет — 43,2% от общего числа).

Результаты опроса руководящего состава показали: 47,3% считает, что проведение оценки направлено на выявление уровня управленческих компетенций, 31% — указали, оценку перспектив в карьере, а 24,3% выделили оценку профессиональной пригодности. По мнению руководителей

чаще всего используется методы ключевых показателей эффективности (33,3%), интервью (25%). Также организация использует оценку 360 градусов (16,6%) и тесты способностей (16,6%). Меньше всего используют аттестацию (8,3%).

Так, руководителям интересны такие методы оценки, как кейс-интервью (33,3%), деловые игры (25%) и тесты способностей (25%). 16,6% руководителей считают, что другие методы оценки не нужны. В организации проводится обратная связь по итогам оценки. При анализе было выявлено, что 9 (75%) руководителей получают обратную связь по результатам оценки, 3 (25%) — нет.

По мнению опрошенных руководителей, есть аспекты, не учтенные при проведении оценки [4, с. 37]. Руководители указали, что при проведении оценки организация не учитывается специфика деятельности (33,3%), объективность (25%), ограниченность временных ресурсов (16,6%), результаты труда (16,6%) и слишком большую модель компетенций (8,3%). Некоторые руководители выразили мнение, что в действующей системе оценке не хватает более широкой структуры, не охватывается весь потенциал при оценке. Больше всего сотрудников устраивает в проведении оценки техническая оснащенность.

Оценка управленческих компетенций в организации проходит каждый год. Большинство руководителей считают, что результаты оценки управленческих компетенций не полноценно показывают их уровень. Так, поставили «4» (хорошо) — 42%, шкалу «5» (отлично) выбрали 33,3%, а «2» (неудовлетворительно) и «3» (удовлетворительно) по 25% опрошенных.

Таким образом, по опросу руководителей мы выявили, что оценка в организации проводится ежегодно, при ней не учитывается специфика деятельности, объективность и ограниченность во времени. Чаще всего в организации используются следующие методы: оценка ключевых показателей эффективности, интервью.

Также мы провели опрос рядовых сотрудников, насколько они знакомы с действующей системой оценки персонала. Рассмотрим подробнее результаты.

71% (44 человека) от числа опрошенных сотрудников не проходили какую-либо оценку в организации и 74,2% (46 человек) не участвовали в оценке своего руководителя.

Большинство опрошенных сотрудников (58%) хотели бы оценить свои управленческие компетенции. Результаты представлены на рис. 1.

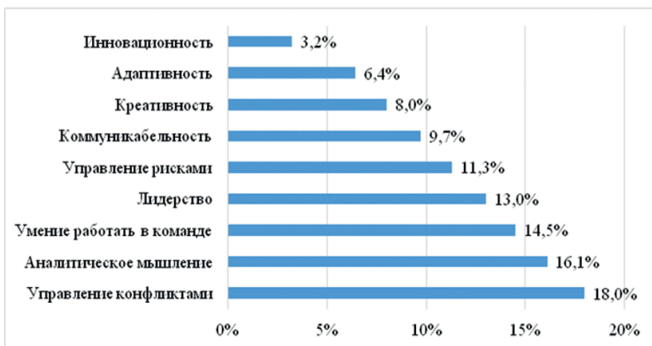


Рис. 1. Компетенции, которые сотрудники хотят у себя оценить

Так, сотрудники хотели бы оценить свой уровень управленческих компетенций, среди которых большинство указали: «управление конфликтами» (18%), «аналитическое мышление» (16,1%) и «умение работать в команде» (14,5%). «Адаптивность» (6,4%) и «инновационность» (3,2%) меньше всего сотрудников хотели бы оценить у себя.

Мнения по используемым методам оценки персонала в организации сотрудников и руководителей расходятся.

Таким образом, большинство опрошиваемых сотрудников не проходили оценку в организации и не участвовали в оценке руководителей. Также сотрудники отметили, что хотели бы узнать уровень своих управленческих компетенций.

Результаты сравнения мнения сотрудников и руководителей по управленческим компетенциям, которые должны оцениваться в организации, представлены на рис. 2.



Рис. 2. Управленческие компетенции, которые необходимо оценивать у руководителей

Опрошенные сходятся во мнении, что необходимо уделять внимание оценке «коммуникабельности» (25% — руководители, 21% — сотрудники), «управлению конфликтами» (25% — руководители, 16% — сотрудники), «умению работать в команде» (16,6% — руководители, 18% — сотрудники). Руководители, по сравнению с рядовыми сотрудниками, считают, что компетенция «лидерство» не обязательна в оценке. Меньше всего, по мнению всех респондентов, стоит оценивать компетенции «инновационность» (3,2%) и «креативность» (6,4%).

Руководители (58,3%) считают, что необходимо внедрять такую инновационную технологию, как «система управления талантами». Сотрудники выделили такие технологии, как «прохождение игры» (32,2%) и также «систему управления талантами» (48,4%). Также респонденты практически единогласно в процентном соотношении выбрали «искусственный интеллект». 16,6% руководителей и 11,3% сотрудников ничего не выбрали.

Таким образом, при анализе результатов проведенного нами опроса в организации сферы услуг мы выявили, что система оценки персонала больше направлена на руководителей, сотрудники не осведомлены о системе оценки, при проведении оценки не учитывается специфика организации, респонденты готовы внедрять новые методы и технологии в оценку персонала.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате проведенного анализа действующей системы оценки персонала организации сферы услуг, удалось выявить, что в организации есть ежемесячная и ежегодная оценки.

С учетом оценки за отработанный месяц сотрудники премируются, производится ежемесячный анализ сотрудничества между различными подразделениями, называемый перекрестной оценкой.

В ежегодную оценку входит выявление уровня соответствия персонала корпоративным компетенциям и ценностям [7]. Ежегодная оценка проводится для руководящего состава второго и третьего уровней управления, также для кадрового резерва (сотрудники 4–5 уровней управления) по трем показателям: потенциал, мобильность, эффективность деятельности.

В анализируемой организации используют следующие методы оценки персонала: 360 градусов, анкетирование, опросы от *TalantIQ*. Проведенное исследование показало, что персонал готов к внедрению новых методов оценки с использованием инновационных технологий.

Для руководителей действующая система оценки организации понятна и прозрачна. По результатам оценки дается обратная связь. Сотрудники обозначили проблему при проведении оценки — не учитывается специфика деятельности. Несмотря на то, что организация производственной сферы, руководителям необходимо соответствовать ценностям компании и развивать свои управленческие компетенции для более эффективного управления персоналом.

Исходя из выявленных недостатков системы оценки персонала, были обозначены возможные рекомендации, которые помогут усовершенствовать работу по оценке персонала.

1. Разработать новую модель корпоративных компетенций, дополнив уже установленные компетенции такими, как: управление конфликтами и управление рисками. Оценка управленческой компетенции в области управления конфликтами у сотрудников важна по нескольким причинам:

- конфликты могут возникать в любой организации, и управление ими является важной задачей. Оценка управленческой компетенции позволит выявить, насколько хорошо персонал способен разрешать конфликты, обеспечивая конструктивное взаимодействие между сотрудниками;
- неразрешенные или неуправляемые конфликты могут негативно сказываться на рабочей атмосфере и производительности сотрудников [8]. Оценка управленческой компетенции позволит идентифицировать персонал, которые способны создавать гармоничную и сотрудническую рабочую среду, где конфликты разрешаются более эффективно;
- конфликты на рабочем месте могут привести к уходу ценных сотрудников, если они не получают должной поддержки и решения.

Оценка управленческой компетенции в области управления рисками у сотрудников также имеет несколько важных причин:

- позволит определить, насколько хорошо сотрудники понимают основные риски, связанные с их работой или проектами;
- эффективное управление рисками имеет прямое отношение к безопасности сотрудников и соответствию правилам и нормативам;
- несвоевременное управление рисками может привести к нежелательным последствиям, таким как финансовые потери, потеря репутации или снижение производительности.

2. При оценке уровня соответствия персонала корпоративным компетенциям методом оценки 360 градусов рекомендуется увеличить количество утверждений (по пять утверждений на каждую компетенцию) [10];

3. Разработать программу по оценке показателя Мобильность для описания итогов. При оценке мобильности

сотрудников рекомендуем уточнить цели и контекст оценки. Это поможет лучше понимать, какие данные по мобильности могут быть полезными и для чего они используются в организации;

4. Внедрить систему управления талантами. Система управления талантами представляет собой комплексный подход к привлечению, развитию и удержанию талантливых сотрудников в организации. К основным элементам данной системы относятся: привлечение и отбор талантов, развитие и обучение, планирование карьеры и преемственность, удержание талантов.

Таким образом, проведенное исследование показало, что выбор эффективных методов оценки персонала помогает оптимизировать использование ресурсов, таких как время и деньги. Некоторые методы могут быть более затратными и сложными в реализации, поэтому необходимо оценить их эффективность и стоимость в контексте организации. Это позволяет сосредоточиться на наиболее эффективных методах и избежать излишних затрат.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Ловинецкая В.В.* Управленческие компетенции руководителя: сущность и методы оценки [Текст] / В.В. Ловинецкая // Научное знание современности. — 2021. — № 3. — С. 23–29.
2. *Маслова В.М.* Особенности оценки управленческих работников на основе компетенций [Текст] / В.М. Маслова // Бизнес и общество. — 2020. — № 1. — С. 3.
3. *Омельченко Н.В.* Проблемы и тенденции оценки персонала в современных организациях [Текст] / Н.В. Омельченко, Л.С. Скрипниченко, И.Г. Юркова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2020. — Т. 9. — № 1. — С. 69–76.
4. *Скрипниченко Л.С.* Профессиональная адаптация персонала: сущность и особенности [Текст] / Л.С. Скрипниченко // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2021. — Т. 10. — № 5. — С. 34–40.
5. *Чеботарев А.А.* Методы оценки управленческих компетенций руководителя [Текст] / А.А. Чеботарев // Научный альманах. — 2022. — № 11-2. — С. 103–106.
6. *Desfontaines L.G.* The role of intellectual abilities in shaping managers competencies // *Components of Scientific and Technological Progress*. 2017, no. 3, pp. 44–47.
7. *Elliott R.H.* et al. *Strategic brand management*. Oxford University Press, USA, 2019.
8. *Kryshchanovych M., Kapitanets S., Filina S., Oleksiuk N.* Assessment of the effectiveness of strategic personnel management of the company // *Academy of Strategic Management Journal*, 2019, v. 18, special issue 1, pp. 1–6.
9. *Tyson S.* *Human resource strategy: Towards a general theory of human resource management*. Cincinnati: Pitman Publishing, 1995.
10. *Woods S.A.* Where I am and who I am with: Contextual dynamics of personality in the prediction of work performance // *International Journal of Selection and Assessment*, 2022, no. 2, pp. 236–248.

REFERENCES

1. *Lovineckaja V.V.* Upravlencheskie kompetentsii rukovoditelja: sushhnost i metody otsenki // *Nauchnoe znanie sovremennosti*. 2021, no. 3, pp. 23–29. (in Russian)

2. Maslova V.M. Osobennosti otsenki upravlencheskikh rabotnikov na osnove kompetentsij // Biznes i obshchestvo. 2020, no. 1, p. 3. (in Russian)
3. Omelchenko N.V., Skripnichenko L.S., Jurkova I.G. Problemy i tendencii ocenki personala v sovremennykh organizatsiyakh // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2020, v. 9, no. 1, pp. 69–76. (in Russian)
4. Skripnichenko L.S. Professionalnaja adaptatsija personala: suzhnost i osobennosti // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2021, v. 10, no. 5, pp. 34–40. (in Russian)
5. Chebotarev A.A. Metody otsenki upravlencheskikh kompetentsij rukovoditelja // Nauchnyj almanah. 2022, no. 11–2, pp. 103–106. (in Russian)
6. Desfontaines L.G. The role of intellectual abilities in shaping managers competencies // Components of Scientific and Technological Progress. 2017, no. 3, pp. 44–47.
7. Elliott R.H. et al. Strategic brand management. Oxford University Press, USA, 2019.
8. Kryshchanovych M., Kapitanets S., Filina S., Oleksiuk N. Assessment of the effectiveness of strategic personnel management of the company // Academy of Strategic Management Journal. 2019, v. 18, special issue 1, pp. 1–6.
9. Tyson S. Human resource strategy: Towards a general theory of human resource management. Cincinnati: Pitman Publishing, 1995.
10. Woods S.A. Where I am and who I am with: Contextual dynamics of personality in the prediction of work performance // International Journal of Selection and Assessment. 2022, no. 2, pp. 236–248.

Ленсиони П.

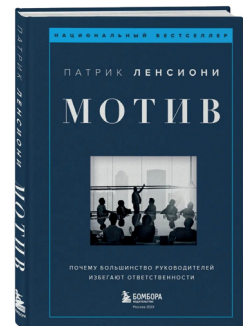
МОТИВ. ПОЧЕМУ БОЛЬШИНСТВО РУКОВОДИТЕЛЕЙ ИЗБЕГАЮТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

М.: Бомбора, 2023, 192 с.

Представьте себе футболиста, который только что попал в Национальную лигу. Что теперь? Ему нужно работать вдвое усерднее, чтобы достичь блестящих результатов. Если он расслабится и будет заниматься только тем, что ему нравится, то довольно быстро доведет всю команду до провала.

Почему же, попав на пост руководителя, люди часто расслабляются, перестают делать то, что нужно команде, и начинают делать то, что приносит им удовольствие? Патрик Ленсиони уверен: если вы считаете должность босса наградой, вам на ней не место. Лидерство — это тяжелая работа, и у человека должны быть необходимые для нее качества.

Как понять, готовы ли вы стать руководителем, трезво оценить свои способности и найти правильную мотивацию для успешной работы на этом посту — читайте в книге «Мотив».



Фомина М., Таченков А.

ЖИВЫЕ КОМАНДЫ. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ В ПРОЕКТАХ

М.: Livres, 2023, 382 с.

Эта книга из тех, прочитав которую, начинаешь жалеть, что у тебя ее не было раньше. В ней показано, какой огромный инструментарий доступен современному руководителю и как его применять на практике.

В «Живых командах» соединились проектный менеджмент, управленческая психология и биология поведения человека.

Системные модели в книге успешно сочетаются с практикой использования инструментов управления, а результаты современных исследований — с яркими историями людей, которые ежедневно решают сложные задачи бизнеса на фоне высокой стрессовой нагрузки.

Книга будет полезна как для экспертного проектного сообщества, так и для специалистов, работающих в области развития персонала, консалтинга и коучинга.

