

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Предприятия и организации в настоящее время самостоятельно формируют персонал, что предъявляет высокие требования к разработке кадровой политики и управлению человеческими ресурсами. В этой связи особую актуальность приобретают вопросы кадрового менеджмента и обеспечения конкурентоспособности персонала организации.

Ключевое место в процессе управления конкурентоспособностью персонала занимает процедура оценки, которая выступает в качестве:

- инструмента определения степени соответствия компетенций нужному уровню;
- инструмента измерения результативности;
- инструмента, поставляющего информацию для построения системы обучения и развития.

При исследовании методологии оценки персонала мы столкнулись с тем, что в источниках предлагаются преимущественно методики оценки конкурентоспособности предприятия в целом, их товаров и услуг, в то время как оценка уровня конкурентоспособности персонала рассматривается недостаточно. Проблемам оценки конкурентоспособности персонала посвящены научные исследования таких авторов, как Г.Л. Азоев [1], А.Я. Кибанов [5], Р.А. Фатхутдинов [6, 7], М.Р. Феонова [8].

Целью данной статьи является рассмотрение концептуальных основ процедуры оценки конкурентоспособности персонала.

По мнению ряда ученых, оценка персонала - это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений [5, 7, 8]. Система оценки повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через:

- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Обратная связь благотворно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;
- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению;
- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет тщательно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру;
- принятие решений о вознаграждении, продвижении, увольнении. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении. При увольнении наличие задокументированных данных о систематическом неудовлетворительном выполнении увольняемым сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства.

При этом необходимо заметить, что разработать систему оценки персонала, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поскольку спектр задач, которые призвана решать такая оценка, непрерывно расширяется, видоизменяется и прогрессирует.

Начальным этапом формирования процедуры оценки является определение тех принципов, которых необходимо придерживаться при проведении оценки конкурентоспособности персонала. Для предприятий любой формы собственности такими принципами являются:

1. Предметность оценки. Оценивается не личность сотрудника, а результаты выполняемых им в течение определенного периода функций, продемонстрированные за этот период уровень квалификации и профессиональные качества.

2. Конфиденциальность. Результаты оценки сотрудника являются строго конфиденциальными. Доступ к этой информации имеет только сам оцениваемый сотрудник, его непосредственный и вышестоящие руководители, уполномоченный сотрудник.

3. Реализация обратной связи. Результаты оценки открыты для сотрудника.

4. Объективность. Объективность достигается предметностью оценки и использованием нескольких субъектов оценки.
5. Обоснованность и документированность. Все мнения лиц, дающих оценку, должны быть обоснованы и документированы.
6. Периодичность. Оценка проводится не реже 1 раза в год и не чаще 1 раза в 3 месяца.
7. Процедура оценки персонала не является аттестацией и не влечет за собой последствий согласно действующему законодательству.
8. Максимальная стандартизация процедуры оценки, единство требований и условий оценки для всех однородных должностей.
9. Использование достоверной информационной базы для расчета показателей.
10. Гласность - широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки [5, с. 311].

Процедура оценки начинается с точной характеристики работы. В основе этого процесса лежит анализ профессиограммы (если такой документ на предприятии существует) или ее составление [1]. Профессиограмма служит основанием для определения значимых для данной организации критериев. Основная проблема при определении перечня значимых критериев – субъективизм руководителя. Если речь идет о производственном предприятии, то решить эту проблему несколько проще – существуют определенные нормативы, возможность измерения производительности труда. Что касается предприятий непромышленных, в частности санаторно-курортного комплекса (СКК), то здесь выбор критериев оценки существенно затруднен в силу ряда причин: невозможность количественно оценить производительность труда персонала, работающего с клиентами; невозможность сиюминутной оценки качества работы; работа неоднородна по своему характеру и по нагрузке.

В силу вышеизложенного автором предлагается внедрить в работу предприятий СКК внутрифирменный профессиональный стандарт, который в какой-то мере позволит снизить субъективизм при принятии решения о выборе критериев оценки персонала. В нем определяются основные требования организации к персоналу, включающие не только параметры знаний, умений и навыков, но и психофизиологические особенности, медицинские ограничения, требования к процедуре оценки. Наличие подобного утвержденного документа позволяет использовать его в работе по управлению конкурентоспособностью работников – в процессе сравнения потребностей предприятия с наличными ресурсами и выборе форм взаимодействия для приведения их в соответствие друг другу [3, с. 19].

Таким образом, внутрифирменный профессиональный стандарт является универсальной системой критериев оценки качества персонала, преследующей такие цели, как:

- формулировка требований к персоналу в соответствии с организационными процессами и технологиями производства продукции;
- создание предпосылок для стимулирования индивидуального профессионального роста работников;
- определение направлений внутрифирменной профессиональной подготовки персонала;
- определение критериев подтверждения квалификации персонала.

Введение профессионального стандарта как законодательной базы позволит: снизить субъективный фактор в процессе подбора и оценки компетентности персонала; сделать критериальный аппарат оценки доступным и прозрачным; прогнозировать направления развития персонала.

Особую сложность при проведении процедуры оценки представляет выбор критериев оценки, их шкалы и веса. При установлении критериев оценки должны быть соблюдены следующие требования: валидность, полнота, надежность. Валидность критериев означает, что критерии должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности. Требование полноты критериев, используемых при оценке, означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Оценка на основании установленных критериев должна обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе оценки, не должны быть случайными [7].

Для каждого критерия, по которому предполагается получать экспертную оценку, должна быть разработана шкала. Причем, если нет возможности четкой привязки градаций шкалы к какому-то объективному показателю, число градаций не должно превышать 7-ми. Каждая градация шкалы должна иметь содержательное значение.

Веса критериев – самое тонкое место в проблеме критериальной оценки. Чаще всего веса назначают, исходя из интуитивного представления о сравнительной важности критериев. Однако исследования показывают, что человек (эксперт) не способен непосредственно назначать критериям корректные численные веса.

Типичные ошибки при проведении рейтинговых оценок: неверный выбор шкал; незнание особенностей получения данных от экспертов; агрегирование критериальных оценок с использованием взвешенной суммы; отсутствие анализа согласованности оценок экспертов.

Следует отметить, что прежде чем осуществлять оценку конкурентоспособности персонала на предприятии, необходимо разъяснить работникам ее преимущества. Наиболее весомые преимущества состоят в том, что с помощью данной процедуры работники, относящиеся к исполнительскому персоналу, получают:

- представление о том, каких результатов и трудового поведения от них ожидают;
- информацию о своих слабых и сильных сторонах;
- возможность разработать индивидуальные цели деятельности, для того чтобы исправить недостатки и развить достоинства;
- возможность доведения до руководства своих замечаний о работе и пожеланий о дальнейшем использовании своей компетенции;
- возможность обсуждать перспективы продвижения;
- представление о целях и задачах своей работы в контексте работы подразделения.

Руководящие работники с помощью процедуры оценки получают возможность:

- определять тенденции в трудовой деятельности подчиненных;
- выявлять проблемы и ожидания работников;
- определять цели своей деятельности, расставлять приоритеты и создавать у подчиненных более четкое представление об уровне их вклада в общие результаты;
- повысить мотивацию работников с учетом их индивидуальности;
- совершенствовать деятельность подчиненных;
- определять возможности для перестановки работников в соответствии с их индивидуальными способностями [8, с. 81].

Таким образом, разработка механизма оценки конкурентоспособности персонала представляется одной из важнейших задач в области кадрового менеджмента. Однако, несмотря на то, что принципы и требования к оценке, изложенные в данном исследовании, актуальны для различных предприятий, следует помнить, что это процесс творческий. Механизм оценки на предприятиях в каждом конкретном случае будет уникален, поскольку он должен отражать организационную культуру и традиции предприятия. Циклический характер процесса оценки конкурентоспособности персонала позволит наблюдать за динамикой использования и развития потенциала работников предприятия, позитивные изменения которой будут свидетельствовать о повышении эффективности управления человеческими ресурсами.

#### Литература:

1. Азоев Г.Л. А35 Конкуренция: анализ, стратегия и практика.- М.: Центр экономики и маркетинга, 1996- 208 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. С Франц. - Спб.: Наука, 1996. - 589 с.
3. Справочник по управлению персоналом. – М.: Изд. дом «МЦФЭР».- 2002.- № 1. – 22 с.
4. Справочник по управлению персоналом. – М.: Изд. дом «МЦФЭР».- 2002. - № 11. – 20 с.
5. Управление персоналом организации /Под ред Кибанова А.Я.- М.: Инфра-м, 1997.- 512 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент.- М.: Издательско-книготорговый центр «маркетинг», 2002.- 892 с.
7. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: Инфра-м, 2000. — 312 с.
8. Феонова М.Р. Управление персоналом. Методология анализа качества рабочей силы.- М.: Наука, 2001.- 214 с.