

Чуланова О.Л.¹, Валеева А.Р.²©

¹Доцент кафедры управления персоналом; ²студент,
ГБОУ ВПО «Сургутский государственный университет ХМАО-Югры»

ПРИМЕНЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА ПРИ ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА В ПРОЦЕДУРЕ МАРКЕТИНГА

Аннотация

В статье представлены возможности использования компетентностного подхода в маркетинге персонала. Определены этапы и инструментарий оценки.

Ключевые слова: компетентностный подход, маркетинг персонала, оценка компетенций, этапы оценки, инструментарий оценки.

Keywords: competence approach, marketing personnel, assessment of competence, stages of evaluation, assessment tools.

В рыночных условиях проблема компетентности специалиста становится острее. Условия конкуренции вынуждают предъявлять все более жесткие требования к профессионализму и подготовке работника. Каждый сотрудник должен работать с полной отдачей и с высокой интенсивностью, так как сокращение численности, ее оптимизация, есть одно из направлений снижения издержек производства и роста прибыли. И профессионализм сотрудников играет при этом огромную роль.

Результаты исследований, которые проводились в различных странах мира за последние два десятилетия, показывают, что в существующих экономических условиях значительно возрастает роль маркетинга персонала в организациях и важнейшее значение приобретает способность организаций быть ориентированными на рынок. Под влиянием маркетинга персонала формируется новый тип стратегического мышления, когда руководитель каждого подразделения и уровня принимает решение на основе анализа влияния его последствий на долгосрочные результаты компании. Такой рыночно - стратегический подход становится более актуальным в условиях глобального экономического кризиса, когда даже признанные лидеры вынуждены переосмысливать свои основные компетенции и уникальные конкурентные преимущества.

Маркетинг персонала – элемент управленческой деятельности, который направлен на долгосрочное обеспечение предприятия человеческими ресурсами[1].



Рис.1. Преимущества маркетинга персонала

Маркетинг персонала является одним из самых популярных направлений HR-деятельности, где применяется компетентностный подход [2,3, 4].

Возможности модели компетенций в маркетинге персонала:

- 1) Формируются вакансии, а именно профиль кандидата;
- 2) Составляются объявления о вакансиях;
- 3) Формируется заказ кадровому агентству на поиск специалиста;
- 4) Отбор происходит на основе метода оценки компетенций;
- 5) Данный метод является основанием для принятия решений по кандидату.

Ожидаемый идеальный образ кандидата должен быть абсолютно адекватным:

- корпоративной культуре компании,
- ее ценностям, отношениям в коллективе,
- стилю руководства и методам принятия управленческих решений,
- особенностям работы.

Главная задача компетентностного подхода - это исключение такой ситуации, когда «хороший сотрудник» приходит в «хорошую компанию», но в скором времени уходит из-за того что он и компания, будучи хорошими в отдельности, просто не подходят друг другу.

Адекватно составленные профили компетенций являются первым и важным шагом в формировании эффективной корпоративной системы подбора персонала.

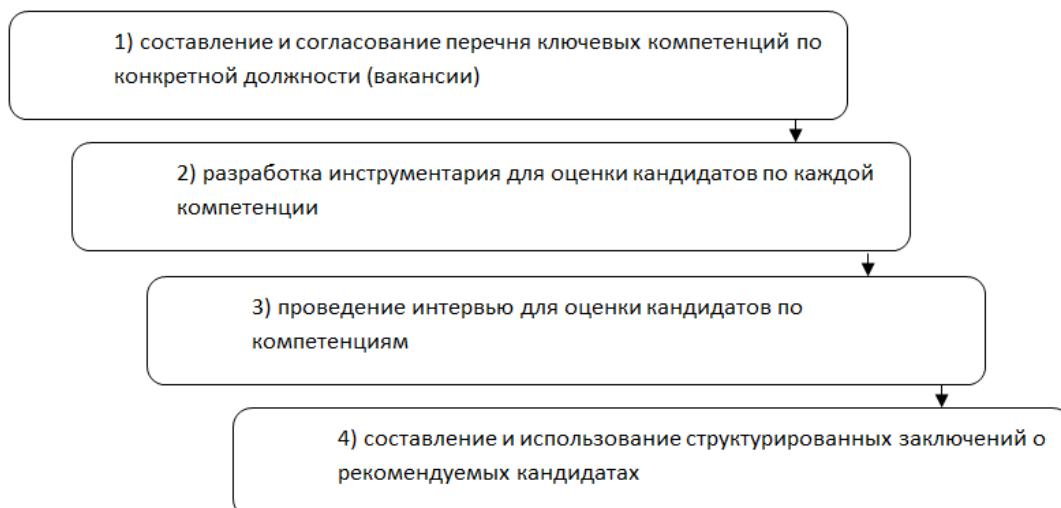


Рис.2. Этапы компетентного подхода

Модель компетенций - это полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций, проявляемых в соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целям и корпоративной культурой[6].

Эффективность модели компетенций зависит от ясности и легкости изложения для понимания как экспертов, которые проводят оценку, так и для кандидатов, которые оцениваются, она должна описываться простым языком, иметь простую структуру.

Модель компетенций состоит из кластеров (блоков) компетенций. Кластеры компетенций - набор взаимосвязанных компетенций (обычно от трех до пяти). Каждый кластер компетенций имеет уровни - набор поведенческих индикаторов.

Поведенческие индикаторы - это стандарты поведения, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

Для решения проблемы формирования компетенций и оценки их наличия у кандидата процесс оценки с использованием компетентного подхода делится на несколько этапов, каждый из них можно рассматривать как самостоятельный раздел для исследования. И каждая заинтересованная сторона (и вуз, и предприятие) должна выполнить определенные функции. В качестве направлений решения проблемы со стороны предприятия можно выделить следующие:

1.Формулировка компетенций различных категорий персонала как совокупности знаний, умений, навыков.

2.Формулировка операциональных определений понятий, раскрывающих суть каждой компетенции.

3. Определение инструментария и процедуры оценки претендента.

4. Выявление необходимого набора требуемых деловых и личностных качеств претендента на вакансию, то есть создание модели «идеального работника».

5.Определение степени соответствия (несоответствия) претендента требованиям должности.

6.Разработка плана обучения, подготовки или переподготовки в случае неполного соответствия требованиям.

Для примера можно рассмотреть следующую модель компетенций. Компетенции составляют набор из 10 качеств, которые в совокупности дают полную картину личностного потенциала работника (табл.1).

Таблица 1

Компетенции и их характеристика[5]

№	Компетенция	Характеристика
1	Направленность	Общественные цели деятельности, выход за рамки групповых интересов, развитость общего кругозора и интеллекта
2	Деловитость	Профессиональные качества личности, необходимые для успешного руководства или лидерства
3	Доминирование	Стремление к власти, желание иметь успех, соревноваться. Базовые черты для проявления лидерского потенциала.
4	Уверенность	Эгоцентризм, независимость, самодостаточность
5	Жесткость и консерватизм	Проявление силы воли, настойчивость в достижении цели любыми средствами, прямолинейность, недружелюбие, отсутствие компромиссов и уступок, автократии
6	Негативизм	Оппозиция, нигилизм, скептицизм, недоверчивость, ревнивость, подозрительность, оборона
7	Уступчивость	Социальная неприспособленность, застенчивый, скромный, безынициативность
8	Зависимость	Инфантилизм, послушный, зависимый, неуверенный в себе,

		несамостоятельный (качество противоположное четвертому)
9	Конформизм	Ориентация на мнение окружающих, боязнь общественного мнения, ожидание социального одобрения, внушаемость конвенциональный, сотрудничающий с лидером
10	Отзывчивость	Эмоциональная реактивность, альтруизм, самоотдача, бескорыстие, служение идеалу обладающий таким качеством, как великодушный, альтруистичный (качество противоположное пятому)

Каждое перечисленное качество (1–10) может иметь три степени проявления свойства, от адаптивного к дезадаптивному варианту поведения, в зависимости от того, какого цифрового значения достиг данный показатель при максимальном значении 15 и в какой зоне находится при графическом представлении информации. Определить это мы можем с помощью представленной ниже таблицы.

Таблица 2

Оценка компетенций

Степень	Баллы	Показатель
I	4-8	Потенциальная зона
II	8-12	Перспективная, активная зона
III	12-15	Суперзона

Технология оценки претендента на должность и выявления у него требуемых компетенций проводится в два этапа.

Таблица 3

Этапы оценки кандидата

Этап	Описание
1 этап	Создание модели «идеального сотрудника», используя метод экспертных оценок.
2 этап	Изучение «реального профиля» личности кандидата и сопоставление с «идеальным профилем», используя метод наложения и визуального контроля.

В результате определяется степень соответствия или не соответствия кандидата «идеалу». Степень отклонения профиля личности кандидата от «идеальной» формы способствует при формулировке решения о пригодности (непригодности) претендента на должность.

Инструменты для оценки кандидатов по компетенциям. Прежде чем специалист проводит собеседование с кандидатом, он разрабатывает четкий план того, какие инструменты и приемы он хочет применить для получения необходимой информации по каждой конкретной компетенции.

Таблица 4

Инструменты для оценки кандидатов по компетенциям

№	Инструмент
1	Проективные вопросы
2	Письменные упражнения
3	Тесты
4	Ролевые игры
5	Провокационные приемы
6	Проверка отзывов
7	Психолингвистический анализ речи кандидата и выявление метапрограмм поведения
8	Кейс - метод
9	Анализ речи и невербального поведения кандидата на собеседовании

Не обязательно применять все перечисленные методы. Использование того или иного метода определяется с учетом опыта и профессионализма эксперта.

После собеседования с претендентом на должность можно приступать к составлению заключения по компетенциям.

Заключение по компетенциям можно составить с помощью шкалы оценок, представленной в таблице 5.

Таблица 5

Шкала оценок

Оценка	Описание
1	Явное несоответствие кандидата требованиям должности. Компетенция выражена настолько слабо, что недостаток не может быть реально компенсирован сильной выраженностью других компетенций или реальным для компании обучением.
2	Некоторое несоответствие требования должности, которое может быть компенсировано в работе за счет высоких показателей по другим компетенциям.
3	Полное соответствие требованиям должности (кандидат такой, как надо).
4	Качества кандидата по данной компетенции даже сильнее, чем этого достаточно в соответствии с требованиями должности.
5	Особо высокие показатели кандидата по данной компетенции (на редкость сильный кандидат, «звездочка»).

Если кандидат по какой-то компетенции обладает оценкой 1, то он не должен рассматриваться как рекомендуемый на должность кандидат.

В теории оценка 5 возможна, но на практике очень редка. Если у кандидата по ряду компетенций оценки 4, то может возникнуть резонный вопрос о том, что кандидат перерос данную должность. В этом случае нужно особенно внимательно анализировать мотивы кандидата с тем, чтобы оценить, что сможет удерживать его в рассматриваемой должности достаточно долго и создавать заинтересованность в работе.

У «правильного» кандидата большинство оценок должны составлять оценки 3 (с допустимым присутствием отдельных оценок 2 или 4).

Всесторонняя и объективная оценка сотрудников – это активный и действенный инструмент управления, который позволяет решать кадровые проблемы в организациях, добиваться успеха в конкурентной борьбе и устойчивости на рынке благодаря эффективному и рациональному использованию человеческих ресурсов. Оценка персонала является критерием качества управления и неотъемлемой частью хорошо поставленной кадровой службы любой современной организации.

Литература

1. Кибанов, А.Я. Организация маркетинга персонала / Кадровик. Кадровый менеджмент, № 11, 2008
2. Чуланова, О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О.Л. Чуланова. - М.:ИНФРА-М, 2014. - 122 с. + (Доп. мат. znanium.com) - (Научная мысль). – 9,93 п.л.
3. Чуланова, О.Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2014. - №5(24). - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>, свободный. – Заглавие с экрана. – 1 п.л.
4. Чуланова, О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс] / О.Л. Чуланова // Интернет-журнал «Науковедение». – 2013. - №5. - Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/08evn513.pdf>, свободный. – Заглавие с экрана. - 0,9 п.л.
5. Альвердов, А. Р. Управление персоналом [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013.)
6. Ксенофонтова, Х.З. Компетенции управленческого персонала и формирование конкурентных преимуществ предприятия//Человек и труд, 2010. - №7