

Шапиро С. А.

*кандидат экономических наук, доцент,
Российская академия предпринимательства
e-mail: sergey_shapiro@mail.ru*

Методика оценки деятельности и профессиональных компетенций работников управленческого труда

В данной статье рассматривается разработанная автором методика оценки деятельности и профессиональных компетенций менеджеров организаций применительно к любой сфере деятельности.

Ключевые слова: *профессиональные компетенции, оценка деловых качеств, должностные обязанности, квалификация, универсальные умения, удовлетворенность трудом.*

Shapiro S. A.

*PhD (Economics), associate professor,
Russian academy of entrepreneurship*

Methods of assessment activities and professional competences employees of administrative work

In this article the author develops a methodology of evaluation activities and professional competences of managers of organizations in relation to any sphere of activity.

Keywords: *professional competence, assessment of competencies, job responsibilities, skills, generic skills, job satisfaction.*

Важным фактором для разработки грамотной политики мотивации и стимулирования труда работника является оценка его деловых качеств и профессиональных компетенций.

По нашему мнению, **профессиональные компетенции** — это совокупность специальных требований, предъявляемых к знаниям и навыкам работника, необходимым для качественного выполнения трудовых функций соответствующей квалификации и одновременно с этим, комплекс индивидуально-личностных характеристик, называемых

общими компетенциями, обеспечивающих высокую эффективность трудовой деятельности¹.

Мы предлагаем рассмотреть разработанную нами методику персональной оценки деятельности и профессиональных компетенций работников, применяемую с целью формирования эффективной мотивации персонала (в том числе и материальной), апробированную в нескольких компаниях.

Персональная оценка деятельности проводится для определения уровня компетентности конкретного работника, его деловых и личных качеств, лояльности к фирме, выявления скрытых возможностей и новых направлений деятельности, а также для принятия решения о качестве его работы за оцениваемый период, и в соответствии с этим о его материальном стимулировании (позитивном или негативном), а также о возможностях дальнейшего профессионального развития и должностного роста.

Основные цели персональной оценки деятельности:

1. Обозначить то, что у сотрудника получается хорошо, а также круг задач, в которых он может добиться улучшения.

2. Договориться о конкретных действиях, которые будет предпринимать сотрудник для улучшения своих результатов и о той помощи, которую должен оказать ему линейный руководитель, менеджер по персоналу и развитию, а также, если потребуется, вышестоящее руководство.

Успех проведения процедуры деловой оценки во многом зависит от того, насколько руководителю удастся организовать открытую беседу со своим подчиненным. Для этого следует быть готовым разговаривать с ним на равных, уважать его право иметь собственную точку зрения, высказывая, в том числе и критические замечания о деятельности компании и ее руководства.

Методика персональной оценки деятельности и профессиональных компетенций работника

1. Подготовка к проведению оценочной беседы.

1) Перед началом оценочной беседы необходимо объяснить подчиненному причины, по которым руководитель считает необходимым отметить его работу определенной оценкой. К ним могут относиться:

- необходимость подвести итоги его работы за оцениваемый период (год);

¹ Шапиро С.А. Потапова Е.В., Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: монография. – М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. – С. 14.

- обозначить сильные и слабые стороны в его работе и области для профессионального развития;
- определить личные задачи и цели, которые помогут сотруднику работать лучше и продуктивнее в следующем отчетном периоде.

2) Важно уделить внимание следующим аспектам во время проведения оценочной беседы:

- обсудить и зафиксировать успехи и достижения сотрудника;
- проанализировать сильные и слабые стороны деятельности сотрудника;
- обсудить предложения по улучшению конкретных моментов деятельности сотрудника;
- договориться с подчиненным о том, что будет являться показателем успеха в его деятельности;
- обсудить с подчиненным цели и задачи его личного и профессионального развития (обучения).

Конечным итогом оценочной беседы будет являться короткий план развития и список основных задач на предстоящий период.

3) Перед началом работы по оценке сотрудников, необходимо сформировать комиссию, в которую входят: руководитель организации или его заместитель (председатель комиссии), непосредственный руководитель оцениваемого сотрудника, и кто-либо из функционального руководства компании, но не являющийся начальником над оцениваемым сотрудником, менеджер по персоналу и развитию. На последнего, как правило, возлагаются обязанности секретаря комиссии, подготавливающего и заполняющего предусмотренные формы во время работы комиссии, а также ведущего протокол заседания. Если на предприятии существует профсоюзная организация, то следует пригласить ее председателя или его заместителя.

2. Порядок проведения оценочной беседы и заполнения оценочных форм Проведение беседы сопровождается заполнением 8 оценочных форм, которые после принятия решения вкладываются в личное дело работника. Во время проведения оценочной беседы рекомендуется отходить от протокольной формы беседы, задавать любые вопросы, выслушивать мнения работника, но формы при этом должны быть заполнены и подшиты в личное дело работника.

1) Заполнение служебных и биографических данных (форма 1) производится секретарем комиссии перед началом беседы и носит формальный характер. В данную форму заносятся биографические и служебные данные сотрудника, с которым проводится оценочная беседа.

Форма 1

Ф.И.О. сотрудника	Ф.И.О. руководителя, проводящего оценку
Название должности	Дата вступления сотрудника в текущую должность
Название отдела	На какой должности работал до вступления в текущую
Дата проведения оценки деятельности	Рассматриваемый период деятельности (полгода, год)

2) Определение основных должностных обязанностей сотрудника (форма 2) производится секретарем, записывающим в бланк основные ответы работника, на вопросы, задаваемые ему непосредственным руководителем. Здесь сотрудник должен четко описать основные цели своей деятельности, показав, чем его деятельность отличается от целей деятельности других сотрудников, что доказывает мотивированность его труда. Так же он должен объяснить комиссии присущие ему области ответственности на текущий период, уровень достижения результативности в оцениваемом периоде, показать различия между запланированными ожиданиями в достижении результата и фактическим выполнением работы, а также указать причины, по которым, по мнению работника, происходят данные различия. Так же он может высказать пожелания как можно устранить причины и улучшить результаты.

Форма 2

1. Основные должностные обязанности сотрудника

1.1. Основная цель моей деятельности (Общее описание цели деятельности сотрудника по отношению к сотрудникам других отделов)

1.2. Мои области ответственности на сегодняшний день		1.3. Результаты, достигнутые, по мнению сотрудника, в оцениваемом периоде
1.4. Есть ли разница между ожидаемым выполнением работы и тем, как она выполняется фактически (вкл. скорость работы, аккуратность, наличие неточностей/ошибок и т.д.)	1.5. В чем вы видите причины этой разницы (напр/, несогласованность целей, демотивация, недостаток знаний, умений, информации, личные трудности	1.6. Комментарий (напр., как можно устранить причины и улучшить результаты)
	* Если причина в недостатке знаний, умений – конкретизируйте в следующих разделах	

3) Выявление профессиональных знаний (квалификации) (форма 3).

Форма заполняется непосредственным руководителем на оцениваемого сотрудника до проведения оценочной беседы, но обсуждается с другими членами комиссии. По желанию председателя комиссии отдельные положения могут быть высказаны сотруднику во время проведения беседы.

Здесь руководителю необходимо отметить специальные знания в своей области, которые необходимы работнику для выполнения своих функциональных обязанностей, а также те которыми он уже владеет, и определить важность этих знаний для выполнения работы. Предлагается использовать три уровня владения знаниями – базовый уровень, т.е. общее представление об области деятельности; рабочий уровень – знание основных принципов данной деятельности и оперативный уровень – т.е. детальное знание области деятельности. Уровень владения отмечается по двум группам: 1) общие знания и навыки (иностранный язык, компьютерная грамотность, навыки эффективной презентации, коммуникации и т.д.); 2) другие функциональные знания, необходимые в данной области (маркетинг, мастерство продаж, логистика, управление персоналом и т.д.).

При этом руководитель специальными знаками выделяет те знания, которые требуются для данной должности и те которыми обладает сотрудник, распределяя их по указанным уровням. В этой же форме руководитель может уточнить описываемую ситуацию, дать комментарии, предложить мероприятия по улучшению уровня знаний.

Форма 3

Профессиональные знания/квалификация

Отметьте в таблице специальные знания (образование) в своей области, которые необходимы сотруднику для выполнения работы и которыми уже владеет сотрудник, а также важность этих знаний для выполнения работы:

- Те знания, которые **требуются для данной должности** – пометьте знаком «X»
- Знания, которыми **обладает сотрудник** – пометьте в нужной графе знаком «O»

УРОВНИ ВЛАДЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

БУ – базовый уровень владения знаниями, общее представление об области деятельности.

РУ – рабочий уровень владения знаниями – знание основных принципов данной деятельности.

ОУ – полностью оперативный уровень – детальное знание области деятельности.

В графе «Приоритет» отметьте важность знаний для данной должности:

A – наиболее важен для данной должности/существенен для выполнения практически ВСЕХ рабочих целей и задач

B – знания нужны для выполнения БОЛЬШИНСТВА рабочих целей и задач

C – знания относительно важны (желательны) для достижения НЕКОТОРЫХ целей работы

D – знания не требуются/ напрямую не связаны с выполнением рабочих целей и задач

Профессиональная квалификация, спец. знания в своей сфере	Приоритет	БУ	РУ	ОУ	Комментарии, уточнения
ОБЩИЕ ЗНАНИЯ/НАВЫКИ					
1. Иностраный (Английский) язык					
2. Навыки эффективной презентации					
3. Навыки эффективного ведения переговоров					
4. Управление проектами					
5. Управление временем					
6. Навыки эффективной коммуникации					
7. Компьютерная грамотность (укажите программы и уровень владения ими сотрудником)					
ДРУГИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ (если такие необходимы – укажите конкретное направление в выбранной области)					
1. Маркетинг					
2. Продажи					
3. Финансы					
4. Производство (непосредственное создание продукции фирмы)					
5. Логистика					
6. Закупки					
7. Законодательство					
8. Управление человеческими ресурсами					
9. ИТ					
10. Связи с общественностью					
Другое (укажите)					

4) Оценка профессиональных компетенций (форма 4). Данная форма заполняется секретарем, зачитывающим пункты, относящиеся, по мнению руководителя к данной должности, при самооценке со слов работника, а затем непосредственным руководителем. При проведении данной процедуры необходимо оценивать только те компетенции, которые имеют отношение к данной должности. В данной методике предлагается рассмотреть 14 менеджерских компетенций, таких как анализ проблем, принятие решений, стремление к достижению целей, лидерство, развитие подчиненных и т.д. Следует отметить что профессиональные и общие компетенции (индивидуально-личностные характеристики, такие как влияние, стрессоустойчивость и другие) в данном случае рассматриваются вместе, так как именно общие или личностные компетенции являются неотъемлемым условием реализации профессиональной деятельности в любой сфере экономики.

Для оценки компетенций вводятся следующие градации:

1. Не оценивается.
2. Неприемлемо.
3. Нуждается в развитии.
4. Эффективно.
5. Превышает требования для данной должности.
6. Выдающиеся.

После самооценки сотрудником и выставления оценки непосредственным руководителем, общая оценка выставляется руководителем более высокого уровня, являющегося председателем комиссии. Руководитель также может предложить мероприятия по улучшению результатов деятельности сотрудника, заносимые в специальную графу.

Форма 4

Универсальные умения (менеджерские компетенции)

Оцените только те компетенции, которые имеют отношение к данной должности

НО = Не оценивается; НП – неприемлемо; НР = нуждается в развитии; Э – эффективно; ПТ – превышает требования для данной должности; В – выдающиеся

Компетенции (умения, навыки), применяемые для достижения результатов в работе	Оценка			Мероприятия по улучшению результатов деятельности
	Само-оценка сотрудника	Оценка руководителем	Общая оценка (выставляется руководителем)	
1. Анализ проблем и принятие решение (систематизирует информацию, разбивает проблемы на составные части, находит причины проблем, предлагает систематические и рациональные суждения, основанные на необходимой для принятия решений информации)				
2. Принятие решений (принимает своевременные решения на основе тщательного изучения имеющихся фактов, принимая к сведению возможные последствия решений)				
3. Стремление к достижению результатов (энергично стремится достичь запланированного и повышать уровень достижений, преодолевает трудности)				
4. Готовность к изменениям и саморазвитию (принимает и поддерживает изменения, адаптируется к новым ситуациям, ориентируется на развитие своих слабых сторон)				

Компетенции (умения, навыки), применяемые для достижения результатов в работе	Мероприятия по улучшению результатов деятельности		
	Само-оценка сотрудника	Оценка руководителем	Общая оценка (выставляется руководителем)
5. Планирование (распределяет ресурсы в долгосрочном и краткосрочном плане, предвидит возможные альтернативные варианты при реализации планов)			
6. Лидерство (ставит цели, мотивирует и наделяет других полномочиями, необходимыми для достижения целей, берет на себя ответственность за результат работы команды, создает возможность для каждого участника команды внести свой вклад в работу команды)			
7. Командная работа (кооперируется с коллегами внутри отдела и между отделами, находит баланс собственных и командных интересов, стремится задействовать потенциал команды для нахождения наилучшего решения)			
8. Влияние (оказывает влияние, убеждает или настраивает других людей таким образом, чтобы это приводило к согласию, принятию позиции, мнения или аргументов, а также изменению поведения)			
9. Развитие подчиненных (оценивает сильные стороны подчиненных и области для их дальнейшего развития, курирует и мотивирует подчиненного на развитие)			
10. Стрессоустойчивость (сохраняет спокойствие, объективность и самообладание в стрессовых условиях, сохраняет стабильное качество работы под давлением сверху. Принимает критику, не впадая в оборонительные реакции)			
11. Инициативность (гиперактивен, обладает способностью действовать самостоятельно, видит возможности, старается их использовать, выступает инициатором действий и активно влияет на ситуацию)			
12. Ориентация на клиента (ориентирован на клиентов и удовлетворение их нужд. Развивает и сохраняет продуктивные отношения с клиентами)			
13. Креативность (способен принимать новое, предлагает новое, проявляет инициативу, находит нестандартные решения)			
14. Межличностное взаимодействие (Восприимчив к другим, эффективно общается, уважает других и хорошо работает совместно с ними)			

5) Определение целей на следующий период (форма 5). Данная форма заполняется секретарем после совместного обсуждения целей руководителем и работником во время оценочной беседы. В данном разделе необходимо определить несколько ключевых целей, которые должны быть выполнены за следующий отчетный период и могут быть распределены по важности выполнения и оценены в процентном отношении. При этом общее выполнение всех целей составляет 100%. Также руководитель указывает новые сферы ответственности, которые могут быть возложены на работника в следующем году и указать, что необходимо сделать для их успешного выполнения (например, проведение обучения на рабочем месте или наставничество).

Форма 5

Цели на следующий период

Поставьте ключевые цели на следующий период, которые могут быть оценены в конкретных категориях выполнения или невыполнения (без промежуточной категории неполного выполнения) Считая, что выполнение всех целей соответствует 100% выполнения общего результата, распределите эти цели по важности и поставьте процентное соотношение относительно 100%.

Цели	Важность
Итого	100%
Новые сферы ответственности, которые могут быть возложены на сотрудника в следующем году	Что для этого потребуется? (например, наставничество руководителя, обучение на рабочем месте, и т.д.)

6) Выявление уровня удовлетворенности трудом (форма 6). Данная форма заполняется секретарем по мере обсуждения позиций между руководителем и работником. На этом этапе оценочной беседы следует выявить ожидания сотрудника от процесса труда в текущем и следующем периоде. Работник должен искренне пояснить свои ценностные ориентации в процессе труда, интересы и предпочтения сферы деятельности, желаемый уровень делегируемых полномочий, оценить социально-психологический климат в коллективе, предложить свои соображения по улучшению взаимодействия с коллегами. Руководитель в свою очередь должен описать свои ожидания от сотрудника в качестве результативности труда, качества выполнения работы и т.п. Итогом оценочной беседы на данном этапе должен стать совместный план руководителя и работника по достижению соответствия между ожиданиями сотрудника и уровнем их реализации в текущем периоде. План заносится в правую часть таблицы.

Форма 6. Удовлетворенность трудом

<p>Обсудите в целом: а) ожидания сотрудника от работы (на текущий и будущий периоды): что сотрудник ценит в работе, в какой сфере деятельности хотел бы работать, какие полномочия иметь, как выстроить взаимодействие с коллегами, что хотел бы изменить в рабочей обстановке и проч., б) ожидания руководителя от сотрудника в области результативности, качества работы.</p>	<p>Совместный план руководителя и сотрудника по достижению соответствия между ожиданиями сотрудника и тем, как они реализованы на сегодняшний день.</p>
--	---

7) Оценка лояльности сотрудника к компании (форма 7). Данная форма заполняется самим сотрудником, который может сделать эту работу предварительно, до проведения оценочной беседы, но индивидуально, без общения с другими коллегами. Рекомендуется присутствие менеджера по персоналу для разъяснения позиций, неясных сотруднику. В данной форме он должен по 5-бальной шкале оценить уровень своего отношения к компании, оценивая приведенные утверждения. При этом за 1 принимается полная неудовлетворенность, за 5 – полная удовлетворенность. Таблица состоит из 4-х разделов, в которых рассматриваются организационные особенности и организация труда, адаптация и развитие сотрудников, отношение в коллективе и внутренние коммуникации. Уровень лояльности персонала во многом влияет на эффективную внутреннюю мотивацию работников.

Форма 7

<p align="center">Оценка компании сотрудником.</p>			
<p align="center">Мы хотели бы узнать Ваше мнение о компании. Пожалуйста, ответьте на утверждения по шкале от 1 до 5:</p>			
<p align="center">1 – нет/не согласен; 5 – да/полностью согласен</p>			
<p align="center">1. Организация</p>			
<p>1.1. Я понимаю миссию компании</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1.4. Процедуры и документация, необходимая для ежедневной работы достаточно просты для понимания и использования</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>1.2. Я знаю историю и оргструктуру компании</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1.5. Я знаю ценности компании</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p>1.3. Между отделами внутри компании существует хорошая координация</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>1.6. У меня есть достаточно ресурсов для выполнения моей работы (вкл. оборудование, компьютер, программное обеспечение)</p>	<p>1 2 3 4 5</p>
<p align="center">2. АДАПТАЦИЯ И РАЗВИТИЕ</p>			
<p>2.1. Я считаю, что новым сотрудникам предоставляется все необходимое для быстрой адаптации</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>2.3. Я уверен в своем будущем в компании</p>	<p>1 2 3 4 5</p>

2.2. Моя работа предоставляет хорошую возможность для применения моих способностей и навыков	1 2 3 4 5	2.4. Я вижу достаточно возможностей для своего развития в рамках компании	1 2 3 4 5
3. РАБОЧАЯ СРЕДА			
3.1. Люди, с которыми я работаю, сотрудничают друг с другом для выполнения работы	1 2 3 4 5	3.2. Я могу поддерживать баланс между работой и личной жизнью	1 2 3 4 5
4. КОММУНИКАЦИЯ			
4.1. Я получаю достаточно информации для хорошего выполнения моей работы	1 2 3 4 5	4.3. Я регулярно получаю информацию о статусе развития бизнеса	1 2 3 4 5
4.2. Я вовремя получаю последнюю информацию о целях моего отдела	1 2 3 4 5	4.4. Я полностью понимаю цели, которые ставятся передо мной руководством	1 2 3 4 5

8) Заключение руководителя (форма 8). Данная форма заполняется руководителем и является его заключением о деятельности сотрудника за оцениваемый период. Здесь дается общая оценка деятельности, основывающаяся на деятельности работника в занимаемой им должности за весь оцениваемый период. Возможность работы в другой должности не должна учитываться при выставлении оценки. Здесь выделяют следующие градации, которые руководитель отмечает любым образом (обводит кружком).

1. Неприемлемо;
2. Нуждается в улучшении;
3. Полностью соответствует;
4. Превышает требования;
5. Исключительно.

После оценки указывается, на какую должность работник может быть перемещен и кто займет его должность в этом случае.

Затем руководитель пишет краткое заключение по результатам деятельности за оцениваемый год.

Во втором разделе данной таблицы указывается план развития сотрудника как результат обобщения предыдущих разделов оценочной беседы в первую очередь 3-го и 4-го. Указывается план развития карьеры с учетом пожеланий сотрудника и с учетом трудового потенциала, как мнение вышестоящего руководителя по результатам 4-го этапа и оценок, выставленных в соответствующей форме.

На основании данного заключения делаются выводы о мотивации работников, в том числе материальной, профессиональном развитии и уровне должностного роста. После этого результат сообщается работнику.

Форма 8

7. Заключение руководителя

Ф.И.О. и название должности сотрудника.		Название подразделения		
Неприемлемо	Нуждается в улучшении	Полное соответствие	Превышает требования	Исключительно
На какую позицию может быть перемещен		Кто займет в таком случае его позицию		
7.1. Общее заключение по результатам деятельности за оцениваемый год				

7.2. План развития (обобщение предыдущих разделов)

План развития карьеры (пожелания сотрудника)
План развития карьеры (с учетом потенциала – заключение руководителя компании)

Данные, полученные в ходе деловой оценки, и формализованные путем заполнения предложенных форм следует сохранять, либо подшивая в личное дело работника в бумажном виде, либо путем занесения в электронную картотеку работников. Процедуру оценки всех сотрудников компании рекомендуется проводить не реже одного раза в год.

Разработанная методика персональной оценки работников может стать унифицированной для различных компаний, с учетом специфики их работы и необходимости выявления тех или иных профессиональных компетенций. При проведении оценки для различных подразделений можно изменять в шаблонах те критерии оценки и компетенции (знания, навыки), которые необходимо оценить.

С учетом проведения данной процедуры можно получить объективные данные о сотруднике, а также понять его личные ожидания от процесса труда и желаемый уровень материального вознаграждения, что и составляет элементы трудовой мотивации работника. Применение данной методики позволит найти способы эффективного воздействия на мотивацию труда работников, а также выстроить конструктивные взаимоотношения между искомым сотрудником и руководством компании.

Используемые источники

1. Кязимов К.Г. Воспроизводство квалифицированных кадров для инновационной экономики: Монография. — М.: ИД «АТиСО», 2014.
2. Шапиро С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: Монография. — М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2011.
3. Шапиро С.А. Потапова Е.В. Совершенствование профессиональных компетенций как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: Монография. — М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012.