

УДК 005.95/. 96

Ю.С. Чернышева, Ж.В. Горностаева

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты, Ростовская обл., Шахты, email: julia_chern@mail.ru, mypochta-09@mail.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: персонал, оценка, модель компетенций, сфера торговли, компетентностный подход.

В статье рассматриваются особенности оценки персонала торгового предприятия. Обзорно дается характеристика факторов, обуславливающих проведение процедуры оценки. Рассматривается процедура формирования компетентностной модели персонала торговой компании и специфика компетентного подхода. Предлагается модель развития компетенций персонала торгового предприятия, алгоритм и шкала оценки компетенций персонала, рекомендации по оценке эффективности усовершенствованной системы оценки персонала торгового предприятия.

J.S. Chernysheva, Z.V. Gornostaeva

Institute of service and entrepreneurship (Shakhty branch of Don State Technical University), Rostov Region, Shakhty, email: julia_chern@mail.ru, mypochta-09@mail.ru

IMPROVING THE MECHANISM FOR ASSESSING THE STAFF OF A TRADING ENTERPRISE

Keywords: personnel, assessment, competency model, trade area, competency-based approach.

The article discusses the features of the assessment of the personnel of a trading enterprise. An overview is given of the characteristics of the factors that determine the conduct of the assessment procedure. The procedure for the formation of a competence model of the personnel of a trading company and the specifics of the competence approach are considered. A model for the development of the competencies of the personnel of a trade enterprise, an algorithm and a scale for assessing the competencies of personnel, recommendations for evaluating the effectiveness of an improved system for assessing the personnel of a trade enterprise are proposed.

В условиях жесткой конкурентной борьбы одной из составляющих конкурентоспособности современного торгового предприятия является его ориентация на развитие кадрового потенциала. Рациональный отбор персонала позволяет обеспечить продуктивное функционирование торговой компании и является составляющей успешного бизнеса в долгосрочной перспективе. С учетом этого, становится актуальной разработка и внедрение инновационных методик отбора и оценки персонала, позволяющих обеспечить устойчивый рост и развитие торговой компании, отвечающих стратегическим целям и задачам предприятия в будущем.

В этих условиях особую роль приобретают вопросы применения методов управления персоналом, которые направлены на повышение эффективности работы сотрудников и как следствие –

повышение успешности функционирования современной торговой организации. Компетентностный подход является одним из наиболее действенных инструментов в системе управления персоналом, который позволяет структурировать политику в области найма, оценки, обучения и развития кадров [1].

Компетентностный подход предполагает проведение оценки трудового поведения сотрудников компании, позволяя выявить их сильные и слабые стороны и на основании полученных результатов – предложить мероприятия по улучшению комплексной системы развития, мотивации и стимулирования персонала.

Популяризация и эффективность компетентностного подхода заключается в том, что при его реализации оцениваются качества и навыки конкретного работника, исходя из фактических результатов труда. Это означает то, что объек-

тивность в работе с человеческими ресурсами обеспечивается именно за счет возможности наблюдения за поведением персонала предприятия.

Таким образом, разработка механизма оценки персонала торговых предприятий является актуальной научной проблемой, решение которой позволит повысить эффективность использования человеческих ресурсов в сфере торговли [2].

Цель исследования

Целью исследования являлась разработка практических рекомендаций по совершенствованию механизма оценки компетенций персонала в сфере торговли.

Для достижения указанной цели были решены следующие задачи:

- осуществить теоретический анализ аспектов формирования и развития компетентностного подхода в работе с персоналом;
- выявить отличительные признаки при организации управления персоналом торгового предприятия;
- оценить эффективность механизма оценки компетентности персонала, реализуемого в торговой компании;
- разработать инструментарий оценки компетенций персонала торгового предприятия;
- предложить алгоритм проведения оценки компетенций персонала.

Материал и методы исследования

Оценка персонала направлена на установление фактического уровня развития компетенций у конкретного сотрудника и определение ее соответствия профилю занимаемой должности.

В качестве факторов, побуждающих к проведению оценки персонала, выступают события, предшествующие оценке, например, при организации найма необходимо наличие вакантных должностей, при проведении процедуры аттестации – завершение установленного срока после последней аттестации или организационные изменения, предусматривающие управленческие решения, такие как сокращение персонала или пересмотр условий оплаты труда и др. [3].

В последнее время многие HR-специалисты стали выражать сомнения относительно целесообразности использования только традиционных процедур

оценки человеческих ресурсов, считая, что в новых условиях они должны быть дополнены соответствующими моделями компетенций.

Модель компетенций представляет собой комплексную систему координат оценки персонала, формирующую условия для согласования критериев подбора и оценки сотрудников, а также для найма и продвижения работников, компетенции которых отвечают запросам компании.

Таким образом, чтобы наиболее полно оценить соответствие предъявляемых требований и фактических характеристик работников торгового предприятия необходимо внедрить систему оценки персонала, основанную на использовании компетентностного подхода. Рассмотрим основные направления оценки персонала на основе компетентностного подхода, представленные в таблице 1.

Результаты исследования и их обсуждение

Оценка персонала обуславливает эффективность и результативность кадрового направления работы торговой компании. Если оценке персонала при приеме на работу уделяют достаточное внимание, то у торгового предприятия появляются реальные возможности заложить прочный фундамент по управлению человеческими ресурсами в долгосрочной перспективе. При этом, можно не только оценить степень развития у соискателя профессиональных компетенций, но и выявить его потенциальные возможности, а также спрогнозировать направления развития его профессиональной карьеры в будущем.

При формировании моделей компетенций персонала торгового предприятия целесообразно учитывать следующие компетенции: корпоративные, профессиональные и управленческие.

Корпоративные компетенции соотносятся с корпоративной культурой торгового предприятия, присутствие их необходимо в должностном профиле всех сотрудников компании.

Профессиональные компетенции характеризуют знания и навыки работников предприятия, необходимые для реализации функций, которые выполняют сотрудники компании, настроенные на успешное достижение профессиональных целей и задач.

Таблица 1

Основные направления оценки персонала на основе компетентностного подхода

Направление	Элемент	Характеристика
Найм персонала	Цель	Получение максимально компетентного персонала. При найме сотрудников оценивается соответствие уровня развития компетенций кандидата профилю вакантной должности.
	Задачи	Получение объективной информации о кандидате; определение соответствия претендента миссии компании, оценка соответствия профессиональных знаний и навыков профилю вакантной должности; оценка соответствия личностных качеств кандидата профилю должности.
	Методы	Тестирование, интервью, психодиагностический метод, центр оценки и др.
	Результат	Разработка рекомендаций по управлению персоналом в рамках адаптивного менеджмента, сокращение затрат на внешний рекрутинг. Результаты оценки по компетенциям используются для принятия решения о найме.
Формирование кадрового резерва	Цель	Формирование базы перспективных и квалифицированных управленческих кадров.
	Задачи	Выявление индивидуальной мотивации карьерного роста; определение степени выраженности требуемых управленческих компетенций; разработка рекомендации по индивидуальному обучению сотрудников.
	Методы	Тестирование, интервью, центр оценки, самооценка и др.
	Результат	Обеспечение управленческих вакансий за счет формирования эффективного кадрового резерва и снижение затрат на поиск специалистов через кадровые агентства. По итогам оценки формируется рейтинг кандидатов в кадровый резерв по каждому планируемому уровню руководства или должности.
Аттестация персонала	Цель	Оценка результатов деятельности, квалификации, личностных качеств и перспектив дальнейшего развития сотрудников компании.
	Задачи	Оценка степени соответствия сотрудника стандартам занимаемой должности.
	Методы	Собеседование, интервью по компетенциям, метод 360°.
	Результат	Разработка рекомендаций профессиональному развитию персонала, получение данных для формирования кадрового резерва. В случае отрицательных результатов проводятся обучающие мероприятия

Управленческие компетенции позволяют оценить эффективность управленческой деятельности менеджеров торговой компании.

Рассмотрим процедуру оценки компетенций персонала торгового предприятия на примере следующих типовых ситуаций: подбор сотрудника, прохождение испытательного срока и аттестация.

При оценке кандидатов на этапе подбора персонала проводится анализ степени соответствия претендента требованиям вакантной должности, при этом основная задача оценки заключается

в определении соответствия базовому профилю. Результаты оценки являются основным критерием, позволяющим принимать управленческие решения о назначении/не назначении претендента на вакантную должность или же о назначении, но с испытательным сроком. Информация, полученная по результатам оценки, является основанием для продления трудового договора с изменением или сохранением условий либо для его прекращения.

В качестве еще одной типовой ситуации, оцениваемой с помощью системы

компетенций, может выступать аттестация персонала, основными целями которой являются: оценка степени соответствия занимаемой должности; планирование обучения персонала, формирование кадрового резерва. Для того, чтобы сформулировать стандарты поведения, обеспечивающие эффективные результаты, необходимо собрать максимум информации о выполняемой персоналом компании работе. Для этой цели могут использоваться различные методики оценки компетенций.

Начальным этапом подготовки к оценке персонала торговой компании

является определение цели, на решение которой должна быть направлена оценка. С учетом этого выбирается соответствующая модель компетенций, которая будет подвергаться оценке. В зависимости от направления деятельности подразделения торгового предприятия, уровня и специфики должности, набор оцениваемых компетенций может существенно изменяться [4].

Для оценки компетенций необходимо использовать шкалу, разрабатываемую для каждой выделенной компетенции от минимально допустимого до желаемого уровня развития (табл. 2).

Таблица 2

Шкала для оценки компетенций персонала торгового предприятия

Уровень	Дескриптор
Базовый	Компетенция у сотрудника не проявляется вообще или же проявляется минимально, практические умения и навыки отсутствуют или находятся на минимальном уровне
Стартовый	Компетенция у сотрудника проявляется редко, необходимые умения и навыки присутствуют, но требуют дальнейшего развития
Нормативный	Компетенция у сотрудника проявляется при решении типовых задач, требуемые умения и навыки сформированы на достаточном уровне
Максимальный	Компетенция у сотрудника ярко выражена, умения и навыки сформированы и достаточно развиты



Рис. 1. Модель развития компетенций персонала торгового предприятия

Рекомендуемая модель развития компетенций персонала торгового предприятия представлена на рисунке 1.

Модель позволяет установить соответствие между показателями эффективности деятельности персонала и степенью выраженности компетенций.

Перечень компетенций, рекомендуемых для оценки персонала торговой компании, приведен в таблице 3.

Рекомендуемый алгоритм оценки компетенций персонала торгового предприятия представлен на рисунке 2.

Таблица 3

Перечень компетенций для оценки персонала торговой компании

Группа компетенций	Перечень компетенций
Корпоративные	Анализ проблем и принятие решений Иновационность Профессионализм Деловая коммуникация Творческий подход Работа с информацией Личная эффективность
Управленческие	Руководство подчиненными Мотивация подчиненных Лидерство Оперативное руководство Доверие Надежность Ориентация на результат
Профессиональные	Открытость и уважение Ответственность Способность к обучению Понимание бизнеса Мотивация на достижение Заинтересованность в клиенте

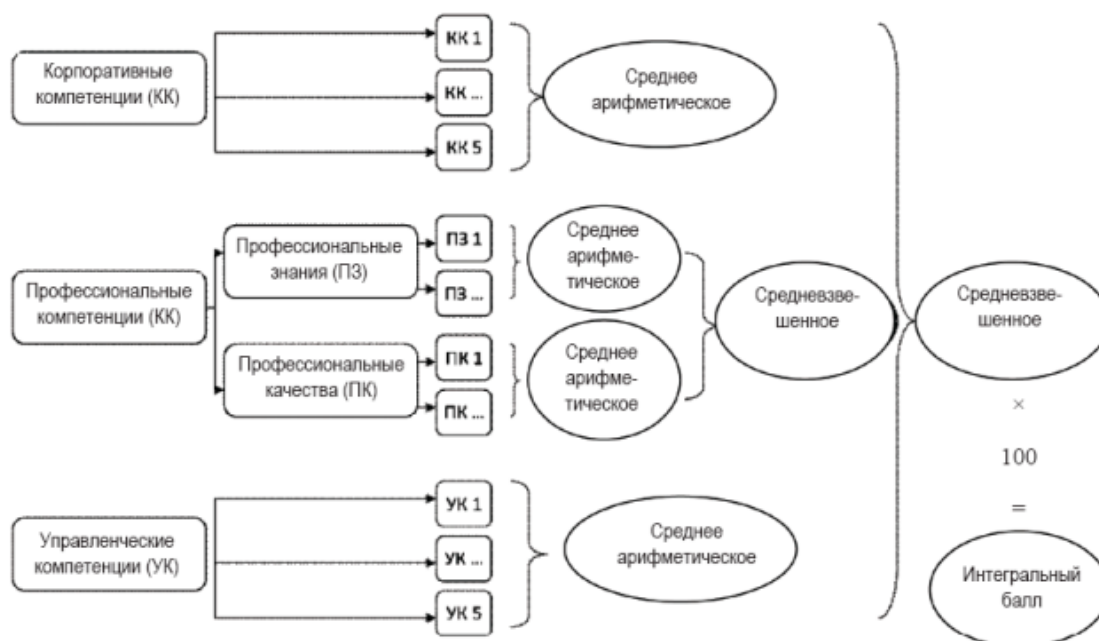


Рис. 2. Алгоритм оценки компетенций персонала торгового предприятия

После проведения оценки осуществляется обработка полученных результатов и рассчитывается интегральный балл. Интерпретация результатов осуществляется с учетом полученного значения интегрального балла:

1. От 100 до 134 – уровень некомпетентности работника/претендента.
2. От 135 до 155 – стартовый уровень.
3. От 156 до 230 – базовый уровень.
4. От 231 до 340 – нормативный уровень.
5. От 341 до 400 – максимальный уровень.

Процедура оценки компетенций персонала торгового предприятия в соответствии с предложенным алгоритмом и шкалой позволяет получить актуальную информацию об уровне развития компетенций у сотрудников компании.

Для комплексного анализа эффективности оценки компетентности персонала используют методологию оценки, суть которой заключается в следующем: если присутствует эффективность, которую невозможно определить количественно в стоимостном выражении и сопоставить с затратами, необходимо обратиться к целевой и потребностной формам выражения эффективности.

Потребностная эффективность позволяет оценить степень отображения потребностей цели в полученном результате. Это означает, что если в целевых ориентирах системы оценки персонала учтены все потребности субъектов и объектов оценки, то такую систему оценки можно считать достаточно эффективной.

Потребностная эффективность взаимосвязана с целевой эффективностью: более рациональной при прочих равных условиях окажется та система, цель которой отражает потребности объектов и субъектов оценки максимально широко.

Многокомпонентную модель эффективности довольно часто дополняют еще одной разновидностью – коммерческой эффективностью, которая больше отвечает интересам торгового предприятия в конкурент-

ной среде, так как позволяет оценить срок окупаемости, равный периоду времени от начала финансовых капиталовложений в систему оценки персонала до момента, когда объем инвестиций сравняется с суммарным объемом амортизации чистой прибыли [5].

Таким образом, определить эффективность системы оценки персонала торгового предприятия можно по следующей формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{\mathcal{C}}{\mathcal{P}} \cdot \frac{\mathcal{P}}{\mathcal{C}} \cdot \frac{\mathcal{P}}{\mathcal{Z}}, \quad (1)$$

где \mathcal{E} – эффективность системы оценки персонала торгового предприятия;

\mathcal{C} – цель оценки;

\mathcal{P} – потребность субъектов и объектов оценки;

\mathcal{P} – результат оценочного процесса;

\mathcal{Z} – затраты на оценку

Представленная методология расчета эффективности используемой системы оценки персонала, позволяет с высокой долей вероятности определить целесообразность использования существующего механизма оценки и его последующего улучшения в будущем.

Выводы

Новизна предложенного подхода заключается в том, что предложенная модель подбора и оценки персонала торговой компании устанавливает соответствие между ключевыми показателями эффективности деятельности и степенью выраженности компетенций у сотрудников предприятия. Предложенная в работе модель основана на компетентностном подходе, что позволяет осуществлять отбор и оценку торгового персонала более эффективно. В результате принимаемые кадровые решения позволят сформировать линейный резерв, способствующий росту кадрового потенциала современной торговой компании.

Библиографический список

1. Головань Н.О. Модель компетенций в управлении персоналом // Молодой ученый. 2021. № 48 (390). С. 91-93.
2. Андросова И.В. Структура и модель коммуникативной компетентности менеджера // Молодой ученый. 2020. № 9 (89). С. 498-500.
3. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А., Хруцкий Р.В. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей: учебное пособие для вузов. 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 208 с.
4. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Оценка персонала: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2023. 378 с.
5. Толочек В.А. Технологии профессионального отбора: учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2023. 253 с.