

Секция «Государственное и муниципальное управление»

Интервью по компетенциям как способ оценки профессиональных компетенций персонала

Шугуров Кирилл Владимирович

Студент

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Факультет государственного управления, Москва, Россия

E-mail: kvshugurov@gmail.com

В последние годы сотрудники служб управления персоналом российских компаний существенно расширили практику применения оценки профессиональных компетенций работников. Стремление к применению интервью по компетенциям для оценки не только нанимаемых кандидатов, но и работающих сотрудников охватывает в основном крупные организации. Несмотря на это, данная методика как эффективный инструмент оценки персонала может быть адаптирована и к небольшим компаниям.

Проблема занятия ключевых для компании позиций неподходящими к ним сотрудниками является актуальной: сотрудник, не обладающий проявленными на необходимом уровне компетенциями способен нанести компании ощутимый материальный ущерб. С точки зрения экономии затрат на службу персонала руководству организации кажется выгодным осуществлять подбор и оценку персонала на основании базовых навыков, профильного образования, личностных особенностей. Вместе с тем, становится очевидным, что для эффективного выполнения профессиональной деятельности работник должен обладать не только набором профессионально важных качеств, но и обладать способностью проявлять необходимые качества, навыки и знания в определенных поведенческих ситуациях.

Профессиональную компетенцию можно определить как «способность успешно действовать на основе практического опыта, умения и знаний при решении задач профессионального рода деятельности» [1]. Одним из необходимых условий проведения интервью по компетенциям является измеримость и конкретное выделение исследуемых параметров. Специалист по оценке персонала сначала формирует список необходимых компетенций, как правило, с применением экспертной оценки, затем составляет список вопросов и группирует их по направленности на выявление определенных поведенческих проявлений сотрудника и только после этого становится возможным непосредственно осуществление интервью. Дополнительным источником информации может стать обратная связь с сотрудниками, осуществляемая посредством заполнения ими опросных листов, в которых им необходимо указать, какими знаниями они должны обладать для осуществления своих функций, и какие операции должны уметь выполнять. На основе полученных данных специалист по оценке персонала может уточнить и скорректировать определенные компетенции.

Оценивая персонал, необходимо понимать, что не существует однозначно «плохих» или «хороших» сотрудников, есть сотрудники, подходящие для определенной компании и те, кто к ней не подходит. Кроме того, большинство методов интервьюирования не может дать абсолютно верный ответ на вопрос подходит или нет сотрудник для конкретной позиции и организационной культуры. Выполняя оценку персонала, в частности методом интервьюирования по компетенциям, специалист по персоналу нередко

допускает эмоциональную оценку кандидата. Безусловно, полное отрешение от эмоционального восприятия невозможно даже для опытных специалистов, но применение шкал измерения компетенций, где каждому проявлению компетенции присваивается определенный вес (например, от 1 до 5) позволяет повысить объективность оценки. Кроме того, для получения категорического вывода относительно компетентности конкретного кандидата следует проверить выводы интервью два-три раза и, желательно, с применением других методик.

Следует отметить, что распространенной ошибкой является недостаточно конкретное описание оцениваемых профессиональных компетенций. Так, «планирование и организация деятельности» или «клиентоориентированность» не дает точного представления об обладании сотрудником такими компетенциями. А создание разветвленной и конкретной схемы, где в каждой компетенции будут выделены отдельные элементы, и соответствующие этим элементам подробно описанные поведенческие проявления становится сложным и затратным мероприятием, как с финансовой точки зрения, так и с позиции временных затрат. Например, мы можем оценить способность к устному общению у менеджера по продажам, определив его способность дипломатично сообщать деликатную информацию, работать с возражениями клиентов, аргументировать свою точку зрения. Эти поведенческие проявления можно оценить в ходе применения кейсов и задавая сотруднику максимально конкретные вопросы, требующие подробного описания действий. Также, важно учитывать, что каждая компетенция в каждой конкретной ситуации имеет свою «ценность»: компетенция «лидерство», безусловно, важна директору по продажам, но оценивать ее наличие у системного администратора будет нерационально.

Основные профессиональные компетенции персонала «проявляются в полной мере и приводят к нужным результатам только в том случае, если он одновременно и может (умеет и способен), и хочет делать (мотивирован)»[2] выполнять работу. Исходя из этого, следует отметить необходимость применения инструментов, помогающих оценить оба эти аспекта выполнения сотрудником своих функций. Другим важным моментом проведения интервью по компетенциям является оценка достоверности информации, полученной от сотрудников, иногда склонных давать социально-желаемые ответы на «трудные» вопросы специалиста по оценке. Для проверки полученной информации следует применять определенные методики и приемы, например, возвращаться к неприятной для сотрудника теме несколько раз с разных сторон, отслеживать темп его речи и другие изменения в этот момент.

Как уже было отмечено, оценка компетенций персонала является комплексным, сложным и затратным методом, её проведение без предварительной длительной подготовки и привлечения экспертов будет бессмысленным. Несмотря на это, составив профиль компетенций конкретного сотрудника и описание его рабочего места, а затем, применяя отдельные элементы интервью по компетенциям (группы вопросов направленные на проявление поведенческих паттернов в ситуации общения с клиентом ли подчиненным, небольшие кейсы), специалисты службы управления персоналом может повысить эффективность оценки кадров организации.

Литература

1. Иванова С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. – 8-е

изд., перераб. и доп. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 16 с.

2. 2. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: универсальное руководство / Светлана Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 9 с.