

*Кузнецова Дарья Давидовна
Студентка магистратуры
Санкт-Петербургский государственный
экономический университет
Программа: «Стратегическое и корпоративное управление»*

ОСОБЕННОСТИ МЕТОДА ИНТЕРВЬЮ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Аннотация: Представлен метод интервью по компетенциям на промышленных предприятиях. Оценка компетенций персонала имеет стратегический характер в области кадровой политики на предприятии. Данная методика способствует повышению эффективности деятельности и отдельных структурных подразделений и всего предприятия в целом, отражаясь в таких экономических показателях как производительность труда и производственная рентабельность.

Ключевые слова: интервью, компетенции, персонал, промышленные предприятия.

*Kuznetsova Daria Davidovna
Master's degree student
St. Petersburg State University of Economics
Master program "Strategic and corporate management"*

THE FEATURES OF THE INTERVIEW METHOD FOR COMPETENCIES IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

Annotation: In this article is presented the method of interview by competence in industrial enterprises. Assessment of staff competencies is of a strategic nature in the field of personnel policy at the enterprise. This technique helps to increase the efficiency of activities and individual structural units and the entire enterprise as a whole, reflected in such economic indicators as labor productivity and production profitability.

Key words: interview, competence, industrial enterprises, staff.

Интервью можно назвать одним из эффективных способов получения первичных сведений о кандидате на вакантную должность. Подобный метод в настоящее время пользуется большой популярностью. Тем не менее, в данной области есть необходимость совершенствования. Низкая оценка потенциальной результативности будущего сотрудника является следствием наличия субъективных факторов как со стороны работодателя, так и со стороны соискателя. Компания изначально может иметь личную симпатию или антипатию к кандидату, завышать требования, полагаться на свою интуицию. Соискатель, зачастую, может преувеличивать свои возможности, стремясь показать себя в более выгодном свете.

Исходя из этого, необходимо всегда повышать качество процесса собеседования, в связи с чем существуют специалисты, которые занимаются разработками всевозможных способов интервьюирования. Наиболее эффективными себя зарекомендовали такие способы, как: обучение интервьюеров и структурированное интервью.

Первый вариант даёт возможность находить недочёты на начальной стадии рассмотрения будущего работника и, как следствие, помогает избежать ошибок в дальнейшем. При втором же увеличивается процент объективности собеседования.

Интервью по компетенциям (CBI) является одним из видов структурированного интервью, его также называют поведенческим интервью.

Исходя из названия, определяется цель методики – выявление профессиональных качеств и способностей кандидата, иными словами, его компетенций.

Поведенческое интервью считается наиболее сложным и длительным способом получения информации о будущем сотруднике. В отличие от ситуационного интервью, при котором кандидату предлагается

предположительная ситуация и даётся возможность смоделировать личное поведение.

Данный тип интервью более всего подходит при подборе персонала на руководящие должности. Тем не менее, в некоторых компаниях его используют при приёме на работу и на любые другие должности.

Необходимо отметить, что данная техника очень хорошо зарекомендовала себя при формировании кадрового резерва и при устройстве на работу молодых специалистов.

Данный метод требует основательной подготовки со стороны интервьюера, которому необходимо: во-первых, разработать модель компетенции; во-вторых, выбрать вопросы для оценки; в-третьих, составить оценочный лист.

Необходимо отметить, что понятие компетенция – это личностная характеристика особенностей человека, отражающая его способности достаточные для выполнения определённой работы.

Моделью компетенций называют совокупность качеств, принятых для оценки сотрудников на конкретную должность.

Для начала нужно обозначить необходимые характеристики компетенции сотрудника, взяв за основу комплекс решаемых задач за определённый период и их ранговые коэффициенты.

Затем производят расчёт оценки развития компетенции персонала в соответствии с требуемыми характеристиками.

После определяют нормативное и прогнозное значения оценки результатов деятельности в качестве показателя ценности решения задач производства за конкретный период времени.

Далее выставляет цены развития компетенции управленческого персонала, считают издержки его потребления, оценки его конкурентоспособности. В итоге оценивается уровень конкурентоспособностей компетенций по отношению к их начальному уровню развития.

При этом получаемая внутренняя оценка используется для того, чтобы видеть соответствие развития компетенции тому, что требуется от сотрудника. Внешняя же оценка указывает на то, каков уровень уже развитых компетенций необходимых для деятельности производства.

Для того, чтобы занимать устойчивую позицию на рынке, в условиях высокой свободной конкуренции и постоянно происходящих изменений среды обитания для любого предприятия становится важным умение отслеживать ситуацию, прогнозировать перемены, внедрять новые технологии, работать над улучшением производства товаров с целью удовлетворения потребностей будущего.

Человеческий фактор всегда играет далеко не последнюю роль в успехе каждой компании. Каждому предприятию необходима команда, обладающая именно теми качествами, которые приведут фирму к успешному достижению стратегических ориентиров. При этом требования меняются постоянно, вследствие чего некоторые важные до сегодняшнего дня качества работников могут уйти на второй план, освободив место иным характеристикам.

Раньше от персонала требовалось работать, руководствуясь лишь строго заданной технологией. На тот момент необходимо было только определить соответствует ли работник занимаемой должности. Далее персонал начал включаться в общегрупповые нормы и ценности. От каждого стали требовать умения подчинять собственные интересы интересам коллектива, важное значение приобрели, например, коммуникативные навыки, в связи с чем критерии оценки изменились. Также выполняя высококвалифицированную работу, сотрудники могли уже влиять на деятельность предприятия в целом. На первый план вышли такие показатели как оценка индивидуальных способностей, потенциала роста и прочие.

С развитием технологий уже мало кому интересны сотрудники, выполняющие лишь примитивные функции. Прогресс все больше требует

от коллектива высококвалифицированного мастерства, наличия определенного потенциала у работников.

Именно поэтому на развитие конкурентных преимуществ компании влияют компетенции персонала. Успех предприятия возможен лишь при наличии организационных компетенций, которые необходимо постоянно улучшать.

На любом предприятии оценку сотрудников нужно рассматривать как целенаправленный процесс выявления характеристик работника с последующим сравнением, полученного с уровнем, требуемым для достижения поставленных стратегических целей предприятия.

На многих предприятиях промышленности отождествляют понятия оценки и аттестации персонала, что крайне неверно. В действительности они отличаются по ряду параметров. К ним относятся: формализованность, систематичность, круг специалистов, подлежащих оценке, стандарты, цели и прочее.

Оценка персонала, в частности методом интервью по компетенциям, проводится более масштабно, имея универсальный характер. По результатам же оценки в дальнейшем проводится аттестация.

Зачастую на крупных промышленных предприятиях оценка персонала проводится чисто формально. При этом результаты оценки не всегда в действительности находят применение.

На многих крупных предприятиях промышленности можно выявить следующие причины некачественной оценки персонала. Во-первых, отсутствие взаимосвязи между целями оценки персонала и стратегией предприятия. Во-вторых, низкая частота подобных мероприятий, которые необходимо проводить не реже раза в год.

Чем крупнее предприятие, тем многообразнее требования, предъявляемые к различным категориям сотрудников. Единого для всех набора компетенций не существует. Нельзя для всех использовать одинаковые условия оценки. Поэтому на предприятии следует разделять

коллектив на определённые группы, для каждой из которых должны быть заданы конкретные компетенции. Для этого сначала нужно было проанализировать деятельность каждого сотрудника, составить перечень компетенций, которые важны для каждого в отдельности соответствуя должности. При этом обязательным условием должна быть обратная связь по результатам анализа.

В качестве исследуемых компетенций можно выделять следующие: анализ проблем и принятие решений, организация деятельности, стремление к сотрудничеству, управление и координация работы с подчинёнными, способность убеждать, нацеленность на результат. Также к ним могут быть добавлены специфические компетенции согласно сфере деятельности конкретного предприятия.

Получается, что процесс оценки по компетенциям сотрудников должен включать пять основных этапов. Первое – устанавливаются контрольные замеры развития компетенций сотрудников в соответствии с их должностными инструкциями. Второе – установление фактических показателей развития компетенций. Третье – определение метода оценки критериев развития компетенции. Четвёртое – обоснование многокритериальной оценки развития компетенции. Пятое – определение самого уровня становления компетенции персонала в соответствии с уровнем управления в организации.

Обязательным является и составление индивидуальных отчётов, а также вариантов обратной связи. Если сначала обратная связь была нужна в связи с формированием перечня компетенций, то в конце она необходима сбора материала посредством интервьюирования. Таким образом, обратная связь помогает целостно воспринимать и использовать полученные результаты интервьюирования как со стороны работника, так и со стороны лиц, проводящих данные мероприятия.

Итак, процесс становления компетенций персонала можно назвать результатом формирования его конкурентных преимуществ. Метод

интервью по компетенциям на промышленных предприятиях позволяет улучшить работу с кадровым резервом, что в дальнейшем поможет решить проблему потребности в менеджерах различных уровней.

Метод интервью по компетенциям способствует выявлению несоответствий кадрового состава, потенциала каждого из сотрудников, что ведёт к повышению эффективности деятельности и отдельных структурных подразделений и всего предприятия в целом, отражаясь в таких экономических показателях как производительность труда и производственная рентабельность.

Использованные источники:

1. Канивец П. И. Модели и методы оценки качества подготовки и повышения конкурентоспособности специалистов. Автореф. дисс., канд. экон. наук. 2004. 23 с.
2. Мильнер Б. З., Румянцева З. П., Смирнова В. Г., Блинникова А. В. Управление знаниями в корпорациях. М.: Дело, 2006. 304 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М. 2005. 544 с.