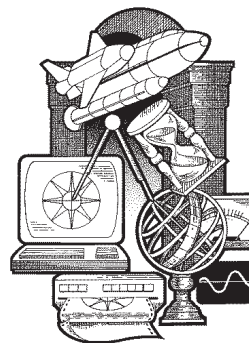


## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



**А. А. ШЕВЧИК**

---

### *МЕТОДЫ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА РЕКЛАМНЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ*

---

В статье предложена и разработана комплексная методика идентификации и количественной оценки маркетинговых компетенций персонала рекламных компаний в условиях цифровой экономики. В нее входит множество методик, делящихся на два направления: для персонала, который работает с клиентом; для персонала, который не работает с клиентом. Методика оценки компетенций персонала, работающего с клиентом: методика «360 градусов», ранговый метод, метод балльной оценки, метод экспертных оценок, оценка эффективности рабочего времени с помощью различного программного обеспечения. Совокупность этих показателей дает оценку сотрудника с качественной и количественной стороны, также учитывается неэффективное использование рабочего времени. Помимо этого описываются методики для персонала, не работающего с клиентом: метод балльной оценки, аттестация сотрудников, метод экспертных оценок, оценка эффективности рабочего времени с помощью различного программного обеспечения, методика «360 градусов», ранговый метод. Выбранная методика дает полноценную оценку каждого персонального сотрудника. На основе полученных данных руководителю легче принять управленческие решения по конкретному сотруднику.

**Ключевые слова:** рекламные компании; маркетинг; развитие рекламных компаний; компетенции персонала.

**УДК 331.108.4**

В настоящее время, чтобы сохранить или занять лидерские позиции, организации нуждаются в стабильном конкурентном преимуществе. Они могут создавать, поддерживать и использовать конкурентные преимущества посредством стратегического управления [1]. Однако результаты в любой сфере зависят от наличия и эффективности использования человеческих ресурсов, которые приравниваются к кровеносной системе человека, обеспечивающей жизнедеятельность предприятия [2]. В связи с этим точное и быстрое выявление профессиональных компетенций персонала любых компаний сказывается

---

*Арте́м Анато́льевич ШЕВЧИК (artyom.shevchik1@mail.ru), аспирант кафедры промышленного маркетинга и коммуникаций Белорусского государственного экономического университета (г. Минск, Беларусь).*

на правильном построении системы управления и соответственно достижении успеха организации [3].

Профиль знаний, умений, навыков, способностей, установок и других ключевых требований, необходимых для профессии или рода занятий, обычно определяется работодателями [4]. Рекламная отрасль — быстроразвивающееся направление, где постоянно требуется приобретение новых компетенций в различных сферах и, как следствие, необходимы качественные методики для их оценки и определения соответствия компетенций анализируемой должности.

Маркетинговые компетенции — одна из движущих сил экономического роста. Тенденции, характеризующие ситуацию в области формирования маркетинговых компетенций в цифровой экономике, касаются знаний сотрудников в области маркетинга и расширения предпринимательской активности в цифровой среде. Общепринятым является определение следующих компонентов в структуре «цифровой компетенции»: навыки, знания, мотивация, ответственность. В научном мире выделяют следующие виды «цифровой компетентности»: «информационно-медийная компетентность»; «коммуникативная компетентность», «техническая компетентность», «потребительская компетентность». Наилучшим образом сотруднику поможет раскрыть свои сильные стороны и таланты совмещение трех видов навыков: *hard skills*, *soft skills* и *digital skills*. Использование компетентностного подхода к цифровой трансформации процессов способствует повышению адаптивности существующей системы к условиям нового технологического уклада и обеспечивает возможность внедрения новых технологий в процессы принятия управленческих решений с целью повышения их эффективности.

Предложена и разработана комплексная методика идентификации и количественной оценки маркетинговых компетенций персонала рекламных компаний в условиях цифровой экономики. В нее входит множество методик, они делятся на два направления: персонал, который работает с клиентом, и персонал, который не работает с клиентом.

Методика оценки персонала, который работает с клиентом (аккаунт-менеджер, начальник отдела разработки рекламы, специалист по работе с клиентами и т. д.):

методика «360 градусов» — суммарная оценка сотрудника менеджерами, клиентами, коллегами, подчиненными, а также самооценка. Данная методика позволяет выделить среднюю оценку по конкретному человеку и выявить как низкоквалифицированного сотрудника, так и направления, которые сотрудник должен улучшить. При этом рекламная компания может провести обучение своих сотрудников. Данная методика помогает выявить, каких сотрудников нужно премировать и на какую сумму по итогам квартала. Эта методика входит в комплекс других методик и не может быть применена отдельно от других;

ранговый метод — заключается в составлении рейтинга сотрудников, как в прямом ранжировании по каким-то критериям: эффективность, число прибыли, принесенной в компанию в момент времени, так и в парном ранжировании, когда сотрудников одного отдела поочередно сравнивают друг с другом для выявления самого лучшего в данном критерии и самого худшего;

метод балльной оценки — присвоение баллов за каждое достижение в конкретном проекте. Суммирование баллов по истечении временного периода (месяца, квартала и т. д.). На примере менеджера по продажам каждый балл изначально закреплен в системе балльной мотивации, зависящей от продолжительности ведения переговоров с клиентом: клиент был привлечен после тендера, «холодная» продажа была сделана после звонка клиенту самостоятельно менеджером или «теплый» звонок, который был совершен клиентом по рекламе;

метод экспертных оценок — к данному методу привлекаются эксперты, которые оценивают компетенции персонала. Такие эксперты основываются на собственном опыте и профессиональном стаже. При внутренней оценке в качестве эксперта выступают руководитель, а также сотрудники, хорошо знающие работника. При внешней оценке привлекаются сторонние эксперты, специализирующиеся на наблюдении и психологии;

оценка эффективности рабочего времени с помощью различного программного обеспечения.

При совокупности этих пяти способов и на их основании разработана методика, которая позволяет оценить сотрудника с минимальным процентом ошибки. По итогам данной методики у руководителя отдела, директора рекламной компании появляется количественная оценка персонала определенного отдела или компании совместно с качественной.

Совокупность этих показателей дает оценку сотрудника, как в качественном отношении, так и в количественно, а также учитывается неэффективное использование рабочего времени. Таким образом, на основании данных методик в условиях цифровой экономики разработана новая методика, которая показывает полноценную картину по каждому сотруднику, отделу, компании, тем самым дает возможность понять, какой сотрудник является менее эффективным на той или иной должности, что также помогает принять решение, стоит затрачивать на сотрудника дополнительные средства на развитие его компетенций или его уволить.

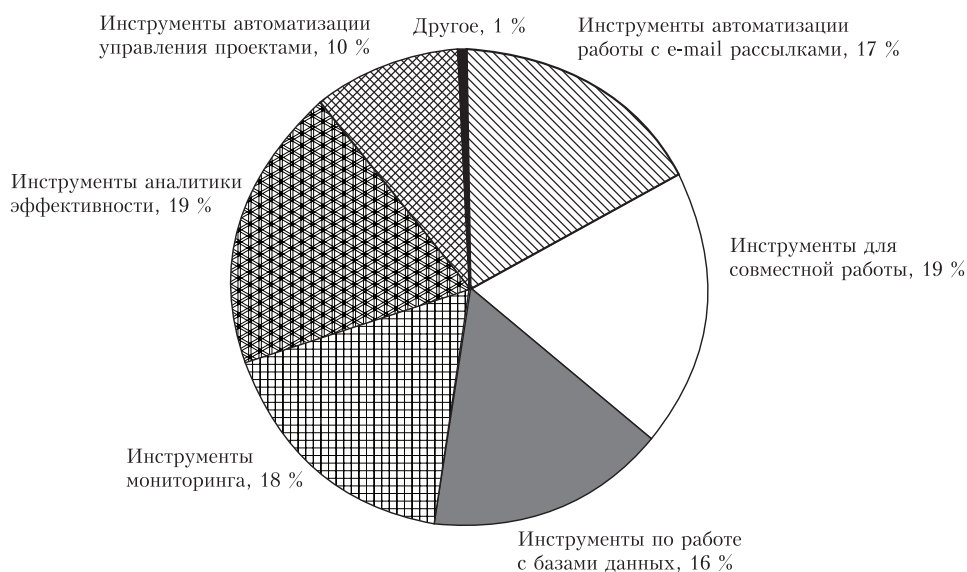
Методика оценки персонала, который не работает с клиентом (менеджер по проекту, менеджер по работе с персоналом, контекстолог, таргетолог, SEO-шник и т. д.):

метод балльной оценки — каждый балл изначально закреплен в системе балльной мотивации, зависящий от сложности и прибыльности проекта;

аттестация сотрудников различных направлений, например, сотрудники, которые работают с контекстной рекламой, проходят аттестацию на различных кейсах. Такая аттестация распространяется на всех сотрудников, которые не работают с клиентами, и включает анализ компетенций, результативности, личных и профессиональных качеств, уровня знаний и практических навыков [4; 5]. Критерии оценок для каждого направления и сферы, для каждой должности и уровня сотрудника выбираются и прописываются как стандарты для данной должности. Аттестации не подлежат специалисты, работающие менее полугода, и менеджеры верхнего уровня. По итогам проведенной аттестации принимаются кадровые решения, решения об обучении, заработной плате и т. д.;

метод экспертных оценок — оценка идет с упором на технические навыки и умение работать в различных проектах [6]. При внутренней оценке в качестве эксперта выступает руководитель, а также сотрудники, хорошо знающие работника. При внешней оценке привлекаются сторонние эксперты, специализирующиеся на наблюдении и психологии;

оценка эффективности рабочего времени с помощью различного программного обеспечения. Внедрение современных технологий на каждом этапе работы помогает рекламным компаниям Республики Беларусь извлекать больше прибыли из всех направлений и не терять прибыль на любом из этапов производства рекламы. Опрос коммуникационного агентства ARS Communications и Работа.БУ от 04.11.2019, в котором приняли участие 133 представителя рекламной отрасли Республики Беларусь, позволил определить наиболее востребованный маркетинговый инструментарий. На рисунке представлены пропорции по внедрению.



Соотношение внедренного инструментария современных технологий, %

На основании данного рисунка инструменты для совместной работы являются важным фактором в работе рекламных компаний в Республике Беларусь. В компаниях от пяти и до 200–300 сотрудников, таких как Webcom, TDI Group, Artox Media digital group и т. д., используются и внедряются различные элементы и программы: Trello (любая другая альтернатива для таск-менеджмента) — онлайн-сервис для планирования задач, который отлично сочетается для работы в команде над одним проектом и деления задач на подзадачи; Битрикс24 (любая другая альтернатива для CRM-систем) — программа, которая сочетает в себе множество функционала как менеджеров, так и рядовых сотрудников. В ней можно как сделать структуру компании онлайн, так и фиксировать и делать сквозную аналитику всех элементов для точного понимания, где и сколько тратится средств и что нужно делать и в каких направлениях. Данный инструментарий отлично действует при наличии внештатных сотрудников или большом количестве сотрудников. Инструменты аналитики эффективности и инструменты эффективности также имеют очень важное значение во всех условиях цифровой экономики: на рисунке они занимают 37 %. Здесь могут быть внедрены программы и регламенты, которые контролируют, как количество времени, потраченного на задачу, так и эффективность выполнения, которая фиксирует время включенности сотрудника в задачу вплоть до активного монитора. Перечень программ огромный: CleverControl, StaffCop, Стахановец, Yaware.TimeTracker, Bitcop, StaffCounter, TimeDoctor, СпрутМонитор, Worker, Monitask и т. д.

Данный инструментарий используется для разработки маркетинговой стратегии, оценки спроса, для настройки контекстной рекламы, для настройки таргетированной рекламы, разработки рекламных стратегий, планирования бюджета и работы с SEO-направлением, составления портрета клиента и ценообразования. Такие институционально-информационные маркетинговые инструменты повышают эффективность управления персоналом рекламных компаний. Перечень инструментария очень обширен: Google Dataset Search, Google Trends, Яндекс.Вордстат, Кноема, порталы открытых данных, статистические агрегаторы, данные министерств, GIS-Lab, единая информационные системы в сфере закупок и т. п.;

методика «360 градусов» — суммарная оценка сотрудника менеджерами, клиентами, коллегами, подчиненными, а также самооценка на основе таблицы Методика «360 градусов» для персонала, который не работает с клиентами, направле-

на больше на оценку технических навыков и умение работать в команде, а также решение нестандартных задач в условиях быстрых сменяемых процессов [7].

### Опрос для оценки сотрудника рекламной компании

Вопрос	Ответ						
	1	2	3	4	5	6	7
1. В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения							
2. Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, под- вержденные длительным опытом решения							
3. Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании							
4. Проявляет стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях							
5. Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций							
6. Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности							
7. В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении							
8. Коллеги и подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно							
9. При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятель- но, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них							
10. Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство или отдел развития персонала							
11. В случае появления проблем с клиентом решает их самостоя- тельно, стремится сделать это как можно быстрее							
12. Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом							
13. Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сто- рону своих интересов							
14. Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т. е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше							
15. Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам							
16. Знает внешнюю среду организации, конкурентов [8]							
17. Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает не- правильным, старается сократить беседу							
18. В поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы							
19. Стремится решить проблему максимально быстро и эффектив- но, причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости)							
20. Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных дей- ствий кого-то еще, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем							
21. Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчиты- вать и планировать ресурсы							
22. Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотноше- ние поощрения и порицания							

Ответы:

- 1 — нет информации по данному пункту;
- 2 — яркое проявление (всегда);
- 3 — проявляется в 75 % случаев (очень часто);
- 4 — проявляется примерно в 50 % случаев (часто);
- 5 — проявляется в 25 % случаев (редко);
- 6 — нет проявления за данную меру измерения, но проявлялось ранее;
- 7 — не проявляется никогда.

*Распределение вопросов по группам компетенций*

Соблюдение корпоративных ценностей (вопросы 1–7, 12, 15–20):

- 1 — клиентоориентированность — 4, 20;
- 2 — лояльность к компании — 3, 18;



- 3 — ориентация на результат, ответственность за него — 19;
- 4 — инициативность — 2;
- 5 — самостоятельность и навыки принятия решений — 6,21;
- 6 — понимание бизнес-среды — 12, 16;
- 7 — устойчивость к процедурам и детальной работе — 15;
- 8 — стрессоустойчивость — 1;
- 9 — стремление к общению и навыки коммуникации с людьми в компании — 5, 7, 17.

Управленческие навыки (вопросы 8 — 11, 13 — 14):

- 1 — управление текущей работой — 13, 14;
- 2 — управление командой — 12;
- 3 — планирование — 21;
- 4 — обучение — 20;
- 5 — мотивирование — 22.

Последний метод — ранговый — направлен на сравнение сотрудников по техническим навыкам и умению работать с различными проектами [9].

Данная методика сформирована на основе базисных способов и сочетается с любым программным обеспечением. Такое преимущество необходимо в условиях изменений цифровой экономики и рекламной отрасли. Выбранная методика дает полноценную оценку каждого сотрудника по отдельности. На основе полученных данных руководителю легче принять управленческие решения по конкретному сотруднику [10].

### Литература

1. A study on the profile of knowledge, skills, abilities and other key requirements necessary to the new personnel in positions with attributions in the field of continuous professional training / S. M. Mardar [et al.] // Educa ia Plus. — 2010. — Т. 6. — N 1. — P. 134—144.
2. Talent management as an essential element in a corporate personnel development strategy / O. N. Borisova [et al.] // Academy of strategic management journal. — 2017. — Т. 16. — P. 31.
3. *Barison, M. B.* The competencies of BIM specialists: a comparative analysis of the literature review and job ad descriptions / M. B. Barison, E. T. Santos // Computing in Civil Engineering (2011). — 2011. — P. 594—602.
4. *Шевчик, А. А.* Маркетинг в условиях цифровой экономики / А. А. Шевчик // Человек, психология, экономика, право, управление: проблемы и перспективы : материалы XXII Междунар. науч. конф. аспирантов, магистрантов и студентов, Минск, 17 мая 2019 г. / Мин. инновац. ун-т ; под ред. канд. пед. наук В. В. Гедранович. — Минск, 2019. — С. 85—86.
5. *Shevchik, A. A.* Marketing v usloviyah cifrovoj jekonomiki [Marketing in the Digital Economy] / A. A. Shevchik // Chelovek, psihologija, jekonomika, pravo, upravlenie: problemy i perspektivy : materialy XXII Mezhdunar. nauch. konf. aspirantov, magistrantov i studentov, Minsk, 17 maja 2019 g. / Min. innovac. un-t ; pod red. kand. ped. nauk V. V. Gedranovich. — Minsk, 2019. — P. 85—86.
6. *Нагибина, Н. И.* HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Н. И. Нагибина, А. А. Щукина // Вестн. Евраз. науки. — 2017. — Т. 9, №. 1 (38). — С. 3—20.
7. *Nagibina, N. I.* HR-Digital: cifrovye tehnologii v upravlenii chelovecheskimi resursami [HR-Digital: Digital Technologies in Human Resource Management] / N. I. Nagibina, A. A. Shhukina // Vestn. Evraz. nauki. — 2017. — Т. 9, N. 1 (38). — P. 3—20.
8. *Шевчик, А. А.* Повышение кадрового потенциала персонала в организациях как основа управления социального развития сотрудников / А. А. Шевчик // Проблемы управления социальным и гуманитарным развитием : материалы XI междунар. науч.-практ. конф. / под ред. О. Б. Киреева, Г. Д. Голубчик, Т. В. Хмель. — Днепрпетровск : Изд-во НАДУ, 2017. — С. 185—187.
9. *Shevchik, A. A.* Povyshenie kadrovogo potenciala personala v organizacijah kak osnova upravljenija social'nogo razvitija sotrudnikov [Increasing the Human Resource Potential of Personnel in Organizations as the Basis for Managing the Social Development

of Employees] / A. A. Shevchik // Problemy upravlenija social'nym i gumanitarnym razvitiem : materialy XI mezhdunar. nauch.-prakt. konf. / pod red. O. B. Kireeva, G. D. Golubchik, T. V. Hmel'. — Dnepropetrovsk : Izd-vo NADU, 2017. — P. 185–187.

7. *Жудро, М. К.* Экономика организаций. Практикум : учеб. пособие / М. К. Жудро, М. М. Жудро. — Минск : Выш. шк., 2018. — 319 с.

*Zhudro, M. K.* Jekonomika organizacij. Praktikum [Economics of Organizations. Workshop: tutorial] : uceb. posobie / M. K. Zhudro, M. M. Zhudro. — Minsk : Vysh. shk., 2018. — 319 p.

8. *Шевчик, А. А.* Совершенствование практики управления персоналом рекламных компаний / А. А. Шевчик // Весн. Белар. дзярж. экан. ун-та. — 2021. — № 1. — С. 56–63.

*Shevchik, A. A.* Sovershenstvovanie praktiki upravlenija personalom reklamnyh kompanij [Improving the practice of personnel management of advertising campaigns] / A. A. Shevchik // Vesn. Belar. dzjarzh. jekan. un-ta. — 2021. — N 1. — P. 56–63.

9. *Sultan, A.* Studying role of marketing competence in the firm level competitiveness / A. Sultan, S. Srivastava // International Journal of Management Concepts and Philosophy. — 2018. — T. 11, N. 4. — P. 415–432.

10. *Шевчик, А. А.* Методика идентификации и количественной оценки маркетинговых компетенций персонала рекламных компаний в условиях цифровой экономики / А. А. Шевчик // Вести Ин-та предпринимат. деятельности. — 2021. — № 1. — С. 55–63.

*Shevchik, A. A.* Metodika identifikacii i kolichestvennoj ocenki marketingovyh kompetencij personala reklamnyh kompanij v uslovijah cifrovoj jekonomiki [Methodology for identifying and quantifying marketing competencies of advertising companies personnel in the digital economy] / A. A. Shevchik // Vesti In-ta predprinimat. dejatel'nosti. — 2021. — N 1. — P. 55–63.

---

## ARTSIOM SHEUCHYK

---

### *METHODS FOR COMPREHENSIVE EVALUATION OF COMPETENCIES OF ADVERTISING COMPANY PERSONNEL IN THE DIGITAL ECONOMY*

---

**Author affiliation.** *Artsiom SHEUCHYK* (artyom.shevchik1@mail.ru), *Belarus State Economic University (Minsk, Belarus).*

**Abstract.** The article proposes and develops comprehensive methods for identification and quantitative assessment of marketing competencies of advertising company personnel in the digital economy. It includes multiple techniques that are divided into two areas: those for the personnel working with clients and those for the employees who don't work with clients. Methodology for assessing the competencies of personnel who work with clients includes the «360 degrees» method, the ranking method, the scoring method, the method of expert evaluations, assessment of working time efficiency with the help of various software. A set of these indicators enables both qualitative and quantitative employee evaluation and takes into account the inefficient use of working time. The methods for the personnel who don't work with clients include the scoring method, employee performance appraisal, method of expert evaluations, evaluation of working time efficiency with the help of various software, the «360 degrees» method, ranking method. The methods chosen give a full-fledged assessment of each employee. Based on the data obtained it is easier for a manager to make managerial decisions about a particular employee.

**Keywords:** advertising companies; marketing; development of advertising companies; personnel competencies.

UDC 331.108.4

---

*Статья поступила  
в редакцию 30. 09. 2021 г.*