

УДК 331

Л. Н. Руднева

ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет», Тюмень,
e-mail: rudnevaln@tyuiu.ru

О. В. Руденок

ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет», Тюмень,
e-mail: rudenokov@tyuiu.ru

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Ключевые слова: деловая оценка персонала, методы оценки персонала и их классификация, независимая оценка квалификации, модель компетенций работника, формы обучения.

В условиях динамизма внешней среды функционирования организаций бизнеса важным фактором их динамичного развития является постоянное повышение профессионального уровня работников. В статье представлен подход к формированию корпоративной системы оценки и обучения персонала. Подсистема оценки персонала, предполагающая деловую оценку работников на этапе приема в компанию и в процессе их текущей деятельности, может быть реализована тремя способами: 1) на основе результатов прохождения работниками независимой оценки квалификации (обычно при приеме на работу); 2) с использованием услуг специализированных кадровых агентств; 3) проводиться компанией самостоятельно. Каждый из указанных способов основывается на использовании методов оценки, которые по применимости классифицированы в две группы: для оценки компетенций работников и для оценки результатов труда. На основе результатов деловой оценки строятся модели компетенций для каждого работника компании, позволяющие установить соответствие оценок работника в разрезе отдельных компетенций требованиям занимаемой должности, установленным на основе Профессионального стандарта. Указанные модели служат базой определения потребности в обучении, состава и содержания элементов подсистемы обучения персонала, в частности, форм, видов и методов обучения.

L. N. Rudneva

Tyumen industrial University, Tyumen, e-mail: rudnevaln@tyuiu.ru

O. V. Rudenok

Tyumen industrial University, Tyumen, e-mail: rudenokov@tyuiu.ru

FORMATION OF A CORPORATE EVALUATION AND STAFF TRAINING SYSTEM

Keywords: business assessment of employees, methods of personnel assessment and their classification, independent assessment of qualifications, employee competency model, forms of training.

In the conditions of the dynamism of the external environment of business organizations, an important factor in their dynamic development is the constant improvement of the professional level of employees. The article presents an approach to the formation of a corporate system for assessing and training personnel. The personnel assessment subsystem assumes a business assessment of employees at the stage of admission to the company and in the process of their current activities and can be implemented in three ways: 1) based on the results of employees passing an independent qualification assessment (usually when hiring; 2) using the services of specialized recruitment agencies; 3) carried out by the company independently. Each of these methods is based on the use of assessment methods, which, according to their applicability, are classified into two groups: for assessing the competencies of employees and for assessing work results. Based on the results of the business assessment, competency models are built for each employee of the company, which make it possible to establish the compliance of employee assessments in the context of individual competencies with the requirements of the position established on the basis of the Professional Standard. These models determine the training needs, the composition and content of the elements of the personnel training subsystem, in particular, the forms, types and methods of training.

Введение

Устойчивое финансовое положение компаний и достижение ими текущих и стратегических целей во всех сегментах

деятельности в значительной мере зависит от профессионализма, уровня квалификации, ответственности, организованности, дисциплинированности и других качеств

сотрудников. Формирование персонала, обладающего необходимым уровнем профессиональных, управленческих и корпоративных компетенций, предполагает создание корпоративной системы его оценки и обучения, включающей следующие элементы:

- оценку работников как на этапе приема в компанию, так и в процессе текущей деятельности;
- выявление потребности в обучении;
- создание корпоративных образовательных центров;
- установление взаимодействия с образовательными организациями;
- разработка планов и программ обучения;
- определение форм, видов и методов обучения;
- формирование бюджета на обучение персонала
- контроль результатов обучения.

В конечном итоге корпоративная система оценки и обучения персонала компании должна обеспечивать формирование у работников новых компетенций, соответствующих стратегическим целям и задачам развития компании, а также совершенствование имеющихся.

Целью исследования является формирование подхода к созданию корпоративной системы оценки и обучения персонала, предполагающего построение модели компетенций каждого работника.

Материал и методы исследования

Теоретической и методической основой исследования послужили труды ученых и практиков в области управления персоналом. В процессе исследования использовались общенаучные и специальные методы и приемы, такие как научная абстракция, классификация, анализ и синтез, сравнение, структурно-уровневый подход.

Результаты исследования и их обсуждение

Под корпоративной системой оценки и обучения персонала понимается совокупность процедур, мероприятий и структур, обеспечивающих оценку компетенций работников и результатов их труда, проверку соответствия деловых качеств работников требованиям занимаемых ими рабочих мест, формирование новых и/или развитие имеющихся компетенций посредством обучения для достижения стратегических и текущих целей и задач развития компании.

Необходимость создания и отличительные особенности корпоративной системы оценки и обучения персонала конкретной компании обуславливаются влиянием ряда внешних и внутриорганизационных факторов. Внешними факторами являются достижения научно-технического прогресса в инновационном развитии отрасли, к которой принадлежит компания, и смежных отраслей; развитие форм и методов обучения; сложившаяся конъюнктура рынка труда и тенденции ее изменения. К числу внутриорганизационных факторов следует отнести стратегию развития, цели и задачи компании; финансовое положение и уровень затрат на персонал; корпоративную культуру и ценности компании; объем инвестиций в человеческий капитал и степень лояльности к персоналу, нацеленность на мотивацию работников и другие.

Предлагаемый подход рассматривает корпоративную систему оценки и обучения персонала как совокупность двух взаимосвязанных подсистем.

Подсистема оценки персонала как элемент рассматриваемой системы предполагает реализацию процедур оценки как на этапе отбора кандидатов на имеющиеся в компании вакансии, так и в процессе текущей деятельности работников. При этом следует различать деловую оценку и аттестацию (рис. 1).

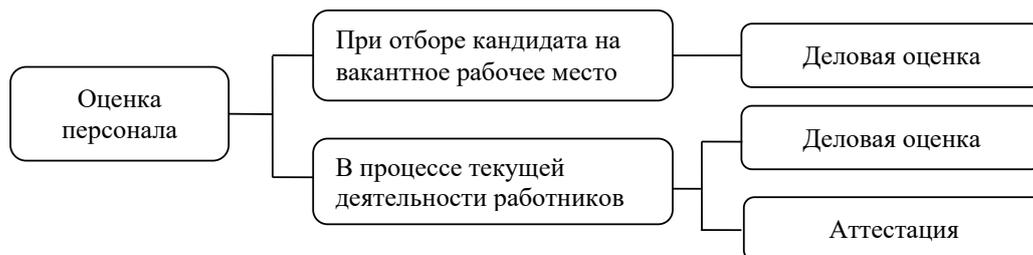


Рис. 1. Виды оценки персонала

Деловая оценка представляет собой комплексную оценку действующего или потенциального работника, направленную на определение его квалификационных характеристик, профессиональных компетенций, личностных и психологических качеств, а также на определение его результативности и потенциала.

Аттестация работников является процедурой, позволяющей на основе установленных критериев определить соответствие результатов деятельности работника установленным требованиям к выполнению работы на данном рабочем месте.

Аттестация персонала регулируется законодательством РФ. При этом законодательство не обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию своих работников. В Трудовом кодексе РФ предусмотрены категории работников, для которых аттестация является обязательной (работники, занятые в сфере промышленной безопасности; работники, призванные обеспечивать транспортную безопасность; работники, занимающиеся оперативно-диспетчерским управлением в электроэнергетике и др.). Состав персонала, подлежащего аттестации, определяется отраслевыми Положениями. Периодичность аттестации определяется локальными нормативными актами, например, один раз в год. Критерии оценки разрабатываются на основе Профессиональных стандартов должностей и специальностей, должностных инструкций.

В отличие от аттестации деловая оценка персонала регулируется самим предприятием. Ее проведение может быть обусловлено необходимостью отбора кандидата на рабочее место, разработки планов обучения, формирования кадрового резерва и экспертных сообществ, а также такими причинами, как смена руководства, целей предприятия, внедрение новой системы оплаты и стимулирования труда и т.п.

Деловая оценка работников может осуществляться следующими способами:

- 1) на основе результатов прохождения работниками независимой оценки квалификации (обычно при приеме на работу).
- 2) использование услуг специализированных кадровых агентств;
- 3) проводиться компанией самостоятельно.

Формирование в Российской Федерации национальной системы квалификаций и внедрение профессиональных стандартов соз-

дает возможность работодателям при отборе кандидата на вакантное рабочее место в качестве важного критерия рассматривать результаты независимой оценки его квалификации. В соответствии с порядком проведения независимой экспертизы (рис. 2) кандидат может предоставить свидетельство об ее прохождении, либо работодатель может сделать соответствующий запрос в Национальное агентство развития квалификаций.

При использовании второго способа оценки персонала компании необходимо осуществить выбор кадрового агентства. В настоящее время на рынке кадровых услуг действует достаточно большое количество агентств, которые проводят комплексную оценку соискателя, отражающую его личностные особенности, интеллектуальный уровень, жизненную позицию, ответственность, ценности, мотивы и т.п.

Ряд таких агентств используют автоматизированные системы оценки стандартных компетенций, позволяющие установить уровень знаний, умений, личностных качеств, необходимых для эффективной и результативной работы. Кроме того, они выражают готовность разработать инструментарий оценки с учетом специфики компетенций персонала компании-заказчика.

Кадровые агентства, специализирующиеся на оценке кандидатов на руководящие должности высшего и среднего уровней управления, проводят комплексное тестирование наличия управленческих компетенций, менеджерского и предпринимательского потенциала, сильных и слабых сторон, профессиональных знаний, мотивирующих факторов, выявляют стиль руководства в зависимости от выраженности и качества управленческих компетенций.

Проведение оценки персонала компании собственными силами предполагает:

- разработку программы оценки персонала (определение целей оценки; состава работников, подлежащих оценке; сроков проведения);
- создание группы экспертов из числа работников компании и при необходимости организацию их обучения;
- подготовку инструментария оценки работников;
- формализацию процедуры оценки;
- проведение оценки и обработку полученных данных;
- анализ результатов оценки работников и представление их руководству компании.



Рис. 2. Порядок проведения независимой оценки квалификации

Теорией и практикой управления персоналом разработано достаточно большое число количественных и качественных методов оценки персонала, которыми компании могут воспользоваться при деловой оценке потенциальных и имеющихся работников собственными силами [8, 10, 11].

На наш взгляд, в зависимости от цели оценки персонала их необходимо классифицировать в две группы.

Использование первой группы методов позволяет оценить компетенции работников: уровень знаний, умений, поведенческие и личностные качества.

Вторая группа методов обеспечивает оценку результатов труда работников и основана на сравнении фактических показателей их деятельности с запланированными.

В таблице 1 приведены наиболее используемые методы оценки персонала с учетом предложенной классификации.

Из представленной совокупности методов первой группы наиболее точный результат обеспечивают:

- при оценке знаний – тестирование и экзамен,
- при оценке умений – 360 градусов;
- при оценке навыков – ассесмент-центр и интервью;

- при оценке поведенческих и личностных особенностей – деловые игры и метод кейса.

На основе результатов оценки компетенций работников следует построить модель компетенций для каждого работника, позволяющую установить соответствие оценок работника в разрезе отдельных компетенций требованиям занимаемой должности, установленным на основе Профессионального стандарта (рис. 3).

Проведенное исследование применимости методов оценки персонала крупными российскими компаниями показало, что в основном используются такие традиционные методы как интервью и тестирование. Ряд компаний, в числе которых ПАО «Сургутнефтегаз» и ПАО «НОВАТЭК», разработали и применяют собственные системы мониторинга профессионально-технических компетенций. Достаточно широкий диапазон методов оценки персонала применяет нефтегазовая компания «Сахалин Энерджи»: структурированное интервью, тестирование, 360 градусов, ассесмент-центр. ПАО «Сбербанк» создает Smart-профиль каждого сотрудника, который содержит информацию об его профессиональных компетенциях, образовании, опыте, личностных характеристиках [3-6].

Классификация методов оценки персонала

Для оценки компетенций		Для оценки результатов труда	
Глубинное интервью	Работник дает развернутые ответы на поставленные вопросы письменно (анкета) или устно (интервью), на основе которых эксперт формулирует итоговую оценку работника, носящую описательный характер	Ранговый метод	Проводится ранжирование работников по какому-либо критерию. Применяется для конкретных задач (например, оценка производительности труда для определения вознаграждения работникам)
Метод матрицы	Предполагает сравнительную оценку качеств работника с эталонными значениями. Применяется для оценки по моделям компетенций	На основе КРІ – «ключевых показателей эффективности»	Определяется уровень достижения установленных показателей эффективности за определенный период времени
360 градусов	Оценка работника проводится руководителем, коллегами, подчиненными и самим работником	Метод эталона	Показатели одного из работников принимаются за эталонные, с ними сравниваются показатели других работников и проводится последующее ранжирование работников
Тестирование, экзамен	Могут оцениваться как профессиональные компетенции, так и личностные качества работника	Метод балльной оценки	За достигнутые показатели по сравнению с планом или нормами работнику начисляется (или снижается) определенное количество баллов
Ассесмент-центр	Предполагает использование взаимодополняющих методов оценки (интервью, тестирование, деловые и ролевые игры и т.п.), ориентирован на оценку реальных качеств работника, психологических и профессиональных особенностей и др.)	Метод графического профиля	Строится ломаная линия по точкам, представляющим оценки работника по критериям (количество, качество работы и др.)
Метод кейса	Основан на моделировании реальной проблемной ситуации, из которой работнику предлагается найти эффективный выход		
Деловые игры	Организуются в ролевом формате и обеспечивают возможность участникам продемонстрировать профессиональные и личностные качества		

Оценка \ Компетенция	Оценка					Балл	Соответствие требованиям должности
	1	2	3	4	5		
Компетенция 1						5	Соответствует
						5	
Компетенция 2						4	Соответствует
						4	
Компетенция 3						3	Превышает
						4	
Компетенция ...						5	Не соответствует
						4	
Компетенция N						4	Соответствует
						4	

■ - профиль должности □ - оценка работника

Рис. 3. Модель компетенций работника

Результаты оценки персонала, как правило, демонстрируют потребность в обучении, определяют ее масштаб и должны учитываться при разработке второго элемента рассматриваемой системы – подсистемы обучения персонала. Создание данной подсистемы предполагает ряд последовательных этапов:

1. Определение потребности в обучении. Необходимость обучения персонала может быть вызвана рядом внутриорганизационных причин:

- снижение показателей производственной деятельности отдельных структурных подразделений компании;
- ухудшение финансовых показателей отдельных сегментов деятельности компании;
- внедрение инноваций в области техники, технологии, организации труда и производства;
- создание новых видов бизнеса;
- выход на новые рынки;
- изменение стратегических и целевых установок развития компании.

Потребность в обучении может быть определена, как уже отмечалось, на основе результатов оценки персонала, кроме того для этой цели может быть проведено анкетирование (интервьюирование) работников и их руководителей, проанализированы результаты деятельности новых сотрудников в период их адаптации.

2. Формирование целевых групп для обучения. Такими группами могут быть: руководители высшего и среднего звена, линейные менеджеры, инженерно-технические работники, работники рабочих профессий, кадровый резерв, молодые специалисты, вновь принятые работники.

3. Выбор концепции обучения. Концепция обучения, определяющая содержание, формы, виды и методы обучения, для каждой целевой группы выбирается на основе выявленной потребности в обучении с учетом стратегических целей и задач развития компании.

При ориентации компании на повышение объема, качества выпускаемой продукции и снижение ее себестоимости может быть выбрана концепция специализированного обучения, нацеленная на повышение знаний, умений и навыков работников в соответствии с требованиями конкретных рабочих мест в краткосрочной перспективе.

При необходимости повышения мобильности работников приемлемой является

концепция многопрофильного обучения, предполагающая формирование знаний, умений и навыков работников, необходимых для качественного выполнения смежных работ.

Концепция обучения, ориентированная на личность, целесообразна при обучении, направленном на формирование и развитие управленческих компетенций, личностных и психологических качеств у работников, состоящих в кадровом резерве, руководителей всех уровней.

4. Определение форм и видов обучения. Организационные формы обучения персонала классифицируются по месту обучения, по количеству участников, по отношению к работе, по степени контактов с преподавателем. С позиции места различают три формы обучения: внутреннее, внешнее, самообучение, которые могут применяться как в отдельности, так и в сочетании друг с другом. Внутреннее обучение осуществляется на рабочем месте или в специально оборудованных помещениях организации, внешнее – во внешних образовательных организациях либо в созданных компанией корпоративных образовательных учреждениях.

В настоящее время ведущие российские компании широко используют и развивают внешние формы обучения персонала: взаимодействуют с вузами, создают собственные университеты, площадки дистанционного обучения, в регионах присутствия открывают корпоративные учебные центры и полигоны (табл. 2).

По количеству участников обучение может быть индивидуальным и групповым, по отношению к работе – с отрывом и без отрыва от производства, по степени контактов с преподавателем – очное и заочное.

При внешней форме осуществляются следующие виды обучения: профессиональная переподготовка, повышение квалификации, стажировки, целевое обучение, семинары, тренинги, обучение по программам подготовки кадров высшей квалификации, дистанционное обучение, коучинг. При внутренней – техническое обучение, передача опыта (внутренние эксперты, тренеры), ротация кадров, наставничество, коучинг.

Выбор методов обучения, в числе которых лекции, дискуссии, сообщения, обсуждения, ролевые игры, Case-study, упражнения, проекты, консультации, зависит от цели обучения, тематики и целевой аудитории.

Реализация внешнего обучения крупными российскими компаниями

Направление	ПАО «Лукойл»	ПАО «Газпром»	ПАО «Транснефть»	ПАО «Сибур»	ПАО «Сбербанк»
Развитие сотрудничества с вузами в т.ч. создание базовых кафедр	+	+	+	+	+
Создание корпоративных: - учебных центров	+	+	+	+	+
- университетов	-	-	-	+	+
- дистанционных площадок обучения	+	+	+	+	+
- учебных полигонов	+	+	+	+	+

В настоящее время крупнейшие российские компании используют различные сервисы для повышения эффективности обучения своих сотрудников. В 2019 г. ПАО «Новолипецкий металлургический комбинат» запустило новый сервис, предусматривающий онлайн-регистрацию работников на обучение. Данная инновация, способствуя управлению работниками временем своего обучения и обеспечению обратной связи относительно удобства сервиса, повысила явку на тренинги с 60% до 95-100%. Дальнейшее развитие данного сервиса обеспечит выгоды как работникам, так и их руководителям. К выгодам работников следует отнести: доступ с мобильного устройства, выбор удобного срока обучения, создание и отслеживание статуса заявки на обучение, автоматическое информирование руководителя о выбранных датах, доступность системы 24/7, обратная связь по итогам обучения; к выгодам руководителей – снижение затрат на управление процессом обучения работников, доступ к статусу, истории и итогам обучения подчиненных, мониторинг обучения сотрудников [2].

Созданный в Сбербанке сервис Smart-развитие обеспечивает работникам доступ к таким персонализированным инструментам для развития нужных компетенций, как книги, видео, статьи и советы на каждый день [5].

5. Составление плана обучения. Как правило, в плане обучения указывается наименование учебных программ, категории и количество работников, которым предстоит их освоение, цели обучения; обосновываются компетенции, которые необходимо сформировать или развить в процессе обучения; определяются формы, методы, место обучения, условия взаимодействия с внешними образовательными организациями; приво-

дится расчет затрат, необходимых для реализации обучения по каждой из программ; указываются сроки обучения и ответственные за обучение, критерии оценки его результатов. Одновременно разрабатываются учебные планы и содержание учебных программ.

6. Определение бюджета на обучение персонала. При наличии финансовых ресурсов бюджет на обучение персонала определяется методом «от задач», т.е. на основе плана обучения, отражающего затраты по каждой учебной программе. При ограниченных финансовых ресурсах используется метод «от возможностей», в соответствии с которым на обучение персонала компания расходует определенный процент от фонда оплаты труда или выручки. Компромиссным является метод «в диалоге», при котором план обучения тщательно анализируется, корректируется с учетом значимости отдельных учебных программ. В итоге окончательный бюджет «в диалоге» может превышать бюджет «от возможностей».

7. Оценка результатов обучения. Проводится на основе ряда общепринятых критериев, в числе которых удовлетворенность обученного сотрудника и его руководителя результатами обучения, приобретение обучающимся необходимых знаний, навыков и умений, эффективность деятельности сотрудника после прохождения обучения.

Для оценки результатов обучения может быть использована широко известная модель оценки тренинговых программ Д. Киркпатрика [9], предусматривающая такие уровни оценки, как реакция, научение, поведение и результаты. Примером использования данной модели может служить оценка результатов обучения по программам корпоративного университета Сбербанка, использующая три ее уровня: удовлетворенность

участников и заказчиков программ обучения, приобретение новых знаний и их применение на практике. Эффективность процесса обучения оценивается на основе сравнительного мониторинга КРІ до и после прохождения обучения. Качество процесса обучения оценивается работниками, прошедшими обучение, на основе специально разработанной анкеты балльным методом [7].

Способы оценки эффективности обучения персонала, применяемые в ПАО «Интер РАО» зависят от формы обучения:

1) при самообучении, в том числе дистанционном проводится компьютерное тестирование обучившихся работников;

2) при внутренней и внешней формах обучения специально созданная комиссия методом устного опроса оценивает усвоение учебного материала и его полезность. При этом качество преподавания и учебного материала, его актуальность, а также используемые методы обучения оцениваются обучившимися работниками посредством анкетирования [1].

Заключение

Формирование корпоративной системы оценки и обучения персонала позволяет тесно увязать два взаимосвязанных процесса: оценку персонала и его обучение. Результаты деловой оценки работников, представленные в виде модели компетенций, позволяют определить потребность в обучении, осуществить выбор форм, видов и методов обучения.

Исследование показало: несмотря на наличие разнообразных методов оценки персонала, ведущие российские компании чаще используют интервью и тестирование, в то время как для более точной оценки каждого из элементов компетенций (знаний, умений и навыков) могут применяться более подходящие методы; сложившейся тенденцией развития внешних форм обучения является установление партнерских отношений с образовательными учреждениями, создание собственной сети учебных организаций, в том числе учебных центров, университетов и полигонов.

Библиографический список

1. Годовой отчет ПАО «Интер РАО» за 2019 г. URL: <https://www.interrao.ru/investors/disclosure/annual/2019.php> (дата обращения 12.02.2021).
2. Годовой отчет ПАО «НЛМК» за 2019 г. URL: https://nlmk.com/upload/iblock/235/NLMK_our_team.pdf (дата обращения: 17.01.2021).
3. Годовой отчет ПАО «НОВАТЭК» за 2019 г. URL: https://rspp.ru/upload/uf/bdd/NOVATEK_FULL_RUS_2019.pdf (дата обращения 22.01.2021).
4. Годовой отчет ПАО «Сахалинэнерго» за 2019 г. – URL: <http://www.sakh.rao-esv.ru/akstioneram-i-investoram/Raskrytie-informatsii/Godovye-otchety/> (дата обращения 24.01.2021).
5. Годовой отчет ПАО «Сбербанк» за 2019 г. URL: <https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/sberbank-ar19-rus.pdf>. (дата обращения 24.01.2021).
6. Годовой отчет ПАО «Сургутнефтегаз» за 2019 г. URL: <https://www.surgutneftegas.ru/investors/reporting/godovye-otchety/> (дата обращения 20.01.2021).
7. Долженко Р.А. Опыт оценки эффективности обучения в корпоративном университете Сбербанка // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2018. № 42. С. 161-179.
8. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации: учебно-методическое пособие. Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2016. 120 с.
9. Оценка эффективности обучения. Модель Дональда Киркпатрик. URL: <https://hr-portal.ru/article/osenska-effektivnosti-obucheniya-model-donalda-kirkpatrik> (дата обращения: 10.06.2020).
10. Романидзе Е.А., Семина А.П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. 2019. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-metodov-otsenki-personala-v-sovremennyh-organizatsiyah/viewer> (дата обращения 12.01.2021).
11. Симарова И.С., Алексеевичева Ю.В., Жигин Д.В. Оценка персонала: понятие, цели, методы и этапы. Особенности оценки производственного персонала // Нефть и газ: опыт и инновации. 2020. Т. 4. № 2. С. 12-16.