

УДК 331

И. С. Симарова, Ю. В. Алексеевичева, Р. С. Блинецов, Д. В. Жигин

ООО «НИИ Транснефть», Москва, e-mail: dvzhigin@mail.ru

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

Ключевые слова: оценка персонала, компетентностный подход, модель компетенций, система оценки персонала.

Одним из ключевых ресурсов организации являются трудовые ресурсы. За любым производственным процессом стоит персонал, компетенции которого напрямую влияют на эффективность и результативность выполнения производственного процесса. Наличие информации о компетенциях конкретного работника и о кадровом потенциале организации позволяет осуществлять использование персонала наиболее эффективным способом. Источником такой информации является оценка персонала (аттестация, деловая оценка или независимая оценка квалификации). Данные, получаемые при оценке персонала, являются основой для принятия управленческих решений при отборе и найме персонала, адаптации, обучении и развитии персонала, а также при его использовании и мотивации. В статье представлен подход к формированию системы деловой оценки персонала организации на основе компетентностного подхода, включающий три основных этапа: подготовительный, проектный и этап внедрения. По мнению авторов, компетентностный подход к оценке персонала является наиболее эффективным, так как позволяет оценить не только профессиональные знания и умения работника, но и определить уровень развития его личностных характеристик, обеспечивающих наиболее эффективное выполнение трудовых функций и высокую результативность.

I. S. Simarova, Yu. V. Alekseevicheva, R. S. Bliznetcov, D. V. Zhigin

Transneft R&D LLC, Moscow, e-mail: dvzhigin@mail.ru

FORMATION OF A BUSINESS ASSESSMENT SYSTEM OF PERSONNEL ON THE BASIS OF A COMPETENCE APPROACH

Ключевые слова: personnel assessment, competence approach, competency model, personnel assessment system.

Human resources are one of the key resources of an organization. Behind any production process there are personnel whose competencies directly affect the efficiency and effectiveness of the production process. The availability of information on the competencies of a particular employee and on the human resources of the organization allows the use of personnel in the most efficient way. The source of such information is personnel assessment (appraisal, business assessment or independent qualification assessment). The data obtained during personnel assessment is the basis for making management decisions in the selection and recruitment of personnel, adaptation, training and development of personnel, as well as in its use and motivation. The article presents an approach to the formation of a business assessment system for the organization's personnel on the basis of a competency-based approach, which includes three main stages: preparatory, project and implementation. According to the authors, the competence-based approach to personnel assessment is the most effective, since it allows you to assess not only the professional knowledge and skills of the employee, but also to determine the level of development of his personal characteristics, ensuring the most effective performance of labor functions and high performance.

Введение

На данном этапе развития теории и практики управления персоналом выделяют три вида оценки персонала: аттестация, деловая оценка и независимая оценка квалификации. Аттестация персонала носит формальный порядок, для ряда должностей является обязательной в соответствии с трудовым законодательством РФ, проводится собственными силами организации. Цель – определить соответствие работника занимаемой должности.

Независимая оценка квалификации реализуется в России с 2017 г. в рамках формирования Национальной системы квалификаций. Прохождение такой оценки может быть инициировано работодателем или по собственной инициативе работника как до трудоустройства, так и в процессе трудовой деятельности. Проводится независимыми Центрами оценки квалификации. Цель – определить соответствие квалификации работника положениям соответствующего профессионального стандарта.

Деловая оценка персонала реализуется как в отношении работников организации, так и в отношении кандидатов на должность. Проводится собственными силами организации или с привлечением организаций, специализирующихся на оценке персонала. При компетентностном подходе целью деловой оценки персонала является определение соответствия уровня развития компетенций работника типовым профилям компетенций. При этом оцениваются как компетенции, описывающие конкретную должность, так и компетенции, которые описывают личностные характеристики работника и/или отражают философию организации и являются поддержкой миссии, стратегии и ценностей организации.

Целью исследования является формирование подхода к построению системы деловой оценки персонала на основе компетентностного подхода.

Материал и методы исследования

Теоретической и методической основой представленного исследования являются научные труды российских и зарубежных ученых и практиков в области управления персоналом. В исследовании применялись общенаучные и специальные методы и приемы, например, научная абстракция, классификация, анализ и синтез, сравнение, структурно-уровневый подход.

Результаты исследования и их обсуждение

Наличие в организации эффективной системы деловой оценки персонала обеспечивает совершенствование и повышение эффективности следующих кадровых процессов:

– Отбор и найм персонала. Применение деловой оценки персонала на этапе отбора кандидата на должность способствует более качественному отбору персонала и повышает уровень «приживаемости» новых работников.

– Адаптация персонала. Информация об уровне развития компетенций способствует более эффективному формированию программы адаптации новых работников и также повышает уровень «приживаемости» работников.

– Обучение и развитие персонала. Результаты деловой оценки персонала способствуют формированию плана обучения персонала по потребностям, а не по формально-

му признаку [1]. Также результаты деловой оценки используются при формировании кадрового резерва и работы с ним.

– Использование персонала. Результаты деловой оценки персонала могут обеспечить более качественную расстановку персонала с учетом имеющегося уровня развития компетенций каждого отдельного работника [2].

– Мотивация персонала. Сама по себе процедура оценки персонала является мотивом работника к развитию и достижению наиболее высоких результатов. Также по результатам оценки персонала могут определяться инструменты мотивации, наиболее эффективные для конкретного работника.

Таким образом, система деловой оценки может являться основой построения ключевых кадровых процессов любой организации [3,4]. Авторами предлагается алгоритм формирования системы деловой оценки персонала на основе компетентностного подхода, представленный на рисунке.

Формированию любой системы предшествует *подготовительный этап*. На данном этапе осуществляется постановка целей, сбор и обработка информации, разработка концепции проекта.

При внедрении системы деловой оценки персонала обычно выделяют три группы целей: административные, информационные, мотивационные. Административные цели заключаются в обоснованном принятии управленческих решений (прием на работу, перевод на другую должность (повышение), увольнение, дополнительное вознаграждение, обучение и т.д.). Информационные цели заключаются в определении кадрового потенциала организации, выявлении направлений развития, информировании работников. Мотивационная цель определяется самой оценкой персонала, служащей инструментом мотивации к развитию, обеспечивающим чувство справедливого вознаграждения и диалог между руководителем и подчиненным.

После определений целей построения системы деловой оценки персонала проводится сбор и обработка следующих данных:

– об организационно-штатной структуре организации;

– о требованиях к квалификации/компетенциям персонала;

– о практике разработки моделей компетенций и построения систем деловой оценки персонала.



Алгоритм формирования системы деловой оценки персонала на основе компетентностного подхода

Основываясь на результатах аналитического анализа вышеуказанных данных, разрабатывается концепция построения моделей компетенций и системы деловой оценки персонала, которая должна определять следующие ключевые принципы:

1. Определение категорий персонала. На основе анализа данных организационно-штатной структуры персонала определяется для каких категорий персонала будут разрабатываться модели компетенций. Например, модель компетенций начальника отдела и ведущего специалиста должны быть различными с позиции наличия в модели тех или иных компетенций, а также с позиции требуемого уровня развития компетенции.

На практике модели компетенций разрабатываются по следующим категориям персонала: рабочие, специалисты и служащие, линейный руководитель, руководитель среднего звена, руководитель высшего звена.

2. Формирование групп компетенций. При построении моделей компетенций могут быть выделены следующие группы компетенций:

- профессиональные, определяющие знания, навыки и умения, необходимые для выполнения трудовых функций и характер-

ные для определенного функционально-го направления;

- управленческие, характеризующие навыки или характерные черты работника, необходимые для выполнения трудовых функций, связанных с руководством подразделением, процессом или проектом;

- личные, определяющие характеристики работника необходимые для выполнения трудовых функций, не зависящих от функционального направления деятельности;

- корпоративные, определяющие требования к навыкам или характеристикам всех работников организации независимо от занимаемой должности или функционального направления и отражающие философию организации по отношению к работникам, к внутриорганизационной культуре, к клиентам и партнерам и являющиеся поддержкой миссии, стратегии и ценностей организации.

Также в рамках разработки концепции необходимо определить количество компетенций в каждой группе, которые должна содержать модель компетенций. Для профессиональных компетенций также могут быть определены основные функциональные направления, по которым они будут определяться.

3. Определение индикаторов развития компетенций. Для построения модели компетенций в части индикаторов должны быть разработаны следующие элементы:

- шкала индикаторов развития компетенций;
- максимально необходимый уровень развития компетенции для каждой категории персонала.

При построении модели компетенций могут быть применены качественная или количественная шкала индикаторов развития или их сочетание. При применении количественной шкалы определяется диапазон, в рамках которого будет определяться уровень развития компетенции (например, от 1 до 5 или от 1 до 10 баллов). При применении качественной шкалы уровни развития компетенции могут определяться следующим образом: уровень некомпетентности, уровень базовой компетентности, уровень опыта, уровень мастерства, уровень эксперта. Также возможно сочетание качественной и количественной шкалы (таблица 1). В этом случае определяется 4-5 основных уровней развития компетенции, но на каждом уровне компетенции могут быть присвоены баллы в определенном диапазоне.

4. Разработка общих положений системы деловой оценки персонала. Данные положения должны отражать следующие моменты:

- оценка персонала будет проводиться собственными силами или с привлечением специалистов или организаций, специализирующихся на оценке работников;
- требуется ли формирование в организации специальной инфраструктуры под деловую оценку персонала (создание ответственного подразделения и введение в организационно-штатную структуру соответствующих должностей, создание или внедрение специализированных программных комплексов для автоматизации процессов деловой оценки персонала и т.п.).

Проектный этап заключается непосредственно в процессе построения моделей компетенций (формирование каталога

компетенций и индикаторов их развития, построение типовых моделей компетенций) и системы деловой оценки персонала.

Формирование каталога компетенций происходит по выделенным группам компетенций. Профессиональные компетенции формируются по функциональным направлениям деятельности. Управленческие, личностные и корпоративные являются едиными для всей организации.

Источниками информации для профессиональных компетенций являются профессиональные стандарты, квалификационные справочники, внутриорганизационные нормативные документы, содержащие описание функций структурных подразделений и/или основных производственных процессов, должностные инструкции и т.д.

Управленческие и личностные компетенции определяются с позиции того, какими характеристиками должен обладать работник, занимающий определенную должность, чтобы обеспечить достижение результата наиболее эффективным способом.

Основой для определения корпоративных компетенций является философия, миссия, стратегия и ценности организации [5].

После определения перечня компетенций необходимо описать каждую из них и в соответствии с выбранной шкалой оценки дать определение каждому индикатору развития компетенции (таблица 2).

Следующим шагом является разработка типовых моделей компетенций для каждой должности в организации с учетом положений концепции построения моделей компетенций: для каждой должности определяется перечень компетенций из числа всех групп, который должен в полном объеме охватывать все необходимые для выполнения трудовых функций компетенции. Для отобранных компетенций определяются требуемые индикаторы (уровни) развития (таблица 3).

Выделяют следующие основные инструменты оценки компетенций: тестирование, собеседование с экспертом, оценка методом 360°, ассессмент-центр, бизнес-кейсы.

Таблица 1

Шкала индикаторов развития компетенции (пример)

Уровень некомпетентности	Уровень базовой компетентности	Уровень опыта	Уровень мастерства	Уровень эксперта
0-2 балла	3-4 балла	5-6 баллов	7-8 баллов	9-10 баллов

Таблица 2

Пример описания компетенции и индикаторов ее развития

Стратегическое видение	
Понимание стратегии и миссии организации. Формирование долгосрочных целей развития подразделения во взаимосвязи со стратегическими целями организации. Транслирование стратегии организации, долгосрочных целей подразделения, направлений развития и основных проектов другим работникам	
Уровень развития	Индикатор уровней развития компетенции
1	Недостаточно осведомлен о стратегии организации и об основных проектах. Имеет общее представление о том, как его работа связана с целями его подразделения и организации в целом, может дать общее описание долгосрочных целей подразделения
2	Осведомлен о стратегии организации, имеет четкое представление о том, как долгосрочные цели его подразделения связаны со стратегическими целями организации, транслирует это другим работникам. Имеет общее представление об основных проектах организации
3	Хорошо осведомлен о стратегии организации и долгосрочных целях своего подразделения. Объясняет коллегам/подчиненным взаимосвязь текущих целей и задач со стратегическими целями организации. Транслирует важность реализации основных проектов организации, ожидаемые результаты
4	Активно транслирует стратегию организации, цели и пути развития. Формирует цели и приоритеты развития своего подразделения, учитывая текущие задачи и ресурсы и обеспечивая достижение стратегических целей организации. Принимает активное участие в реализации основных проектов организации, транслирует их цели и задачи, ожидаемые результаты
5	Разделяет и транслирует стратегию организации, цели и пути развития. Принимает участие в формировании стратегических целей организации, в достижении целей ключевых проектов организации. Открыто транслирует собственные идеи по достижению стратегических целей и реализации основных проектов организации

Таблица 3

Модель компетенций (пример)

Компетенция	Уровень развития	Баллы									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Профессиональные компетенции											
Разработка графиков технического обслуживания и ремонта (ТОР) механо-технологического оборудования (МТО)	Мастерство	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Организация и контроль проведения работ по ТОР МТО	Мастерство	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Внедрение новых технологических процессов	Мастерство	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
...											
Управленческие компетенции											
Стратегическое мышление	Мастерство	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Планирование и организация работы	Эксперт	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Командное лидерство и управление командой	Мастерство	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Принятие решений	Опыт	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Личностные компетенции											
Стрессоустойчивость	Опыт	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Инициативность	Мастерство	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Мотивация и лояльность к организации	Мастерство	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Системное мышление	Опыт	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Корпоративные компетенции											
Готовность к изменениям	Мастерство	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Обеспечение безопасности	Эксперт	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ориентация на результат	Мастерство	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Открытость новому	Опыт	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Для построения системы деловой оценки персонала необходимо определить инструменты оценки для каждой компетенции в каталоге, а также порядок проведения оценки.

Отбор инструментов оценки компетенций проводится по следующим критериям:

- сложность подготовки к проведению оценки/обработки результатов;
- продолжительность оценки;
- полнота и информативность получаемых результатов;
- предмет оценки.

Стоит отметить, что оценка с применением таких инструментов как тестирование, оценка методом 360° и собеседование может проводиться собственными силами без привлечения специалистов в области оценки персонала или специализированных организаций. Проведение оценки методами ассессмент-центр и бизнес-кейсы может потребовать привлечения специалистов (например, психолога) или организации, специализирующейся на оценке персонала.

Для внедрения системы деловой оценки персонала необходима ее формализация. С этой целью в организации разрабатывается Положение о деловой оценке персонала, которое определяет периодичность и порядок проведения оценки, форму проведения оценки (процедура может быть автоматизирована путем внедрения специальных программных продуктов), ответственных лиц и т.д. Как правило, деловая оценка проводится раз в год. Для этого либо формируется график проведения оценки, особенно в тех случаях, когда для этого привлекается специализированная организация, либо оценка проводится в конце года и может учитывать результаты работы за год.

Этап внедрения начинается с создания необходимой инфраструктуры (создание структурного подразделения или привлечение необходимых специалистов, приобретение программных комплексов и т.д.).

Важным шагом на пути формирования системы деловой оценки персонала является ее апробация, так как при построении деловой оценки «с нуля» невозможно предусмотреть все нюансы и особенности организации. После проведения апробации необходимо проанализировать полученные результаты и процесс ее проведения, выявить слабые места. По результатам апробации могут быть уточнены цели внедрения деловой оценки персонала, скорректированы принципы ее построения, откорректированы типовые модели компетенций или пересмотрены применяемые инструменты оценки. После доработки выявленных слабых мест возможно внедрение системы деловой оценки персонала на постоянной основе.

Выводы

Формирование системы деловой оценки персонала на основе компетентностного подхода позволяет всесторонне определить требуемые характеристики персонала не только с позиции выполняемых трудовых функций, но и с позиции требуемых личностных характеристик работника для достижения результата и повышения эффективности деятельности организации. Внедрение системы деловой оценки персонала должно способствовать повышению эффективности таких кадровых процессов как отбор и найм персонала, адаптация, обучение и развитие персонала, использование персонала, а также окажет положительное влияние на уровень мотивации работников организации.

В исследовании представлен детализированный алгоритм построения системы деловой оценки персонала на основе компетентностного подхода, выполнение которого позволит обеспечить качественное построение типовых моделей компетенций и системы деловой оценки персонала.

Библиографический список

1. Руднева Л.Н. Подготовка кадров для малого и среднего бизнеса в регионах российской федерации: проблемы и решение // Проблемы устойчивого развития в отраслевом и региональном аспекте. Материалы международной научно-практической конференции. Тюмень, 2020. С. 88-92.
2. Тиратсу Д.Ч. Вопрос № 1: компетентность в отрасли // Наука и технологии трубопроводного транспорта нефти и нефтепродуктов. 2016. № 5 (25). С. 10-11.
3. Войниченко И.А., Пушина Н.Н. Оценка персонала как элемент системы управления персоналом // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2020. № 1 (40). С. 17-19.
4. Гайфуллина М.М., Низамова Г.З. Компетентностный подход к оценке и развитию персонала нефтяных компаний // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 1 (157). С. 48-53.
5. Копылов А.Е. Особенности оценки персонала на основе модели компетенций // Modern Science. 2019. № 11-2. С. 76-78.