

УДК 005.95.96
DOI 10.22213/2618-9763-2022-2-21-28

Е. Д. Коковихина, магистрант
Ижевский государственный технический университет имени М. Т. Калашникова, Ижевск, Россия

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ РАБОТНИКОВ ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Рассматривается система оценки по компетенциям работников газовой промышленности, анализируется состояние процесса «управление по компетенциям», дается оценка эффективности применения данной системы в организации. На основе имеющихся данных анализируются основные современные методики, применяемые в организации, приводится их краткая характеристика. В целом данные инструменты и методы зарекомендовали себя максимально эффективными и активно используются в современном мире. Диапазон применения описанных методик максимально широк, охватываются все категории персонала. Результаты проведенных оценок используются в следующих бизнес-процессах управления персоналом: организация отбора и найма персонала; управление резервом кадров; управление аттестацией персонала; организация обучения и развития персонала; работа с вузами, сузами и молодыми специалистами. Основными задачам управления персоналом по компетенциям являются определение основных требований к работникам, состоящим в штате организации, в соответствии с занимаемыми ими должностями, а также повышение ответственности работника за качество своего труда посредством обеспечения его личной заинтересованности в развитии своих компетенций и повышении квалификации. Периодическая оценка развития компетенций является одним из элементов оценки эффективности мероприятий по развитию компетенций на основе сравнения требуемых и достигнутых уровней развития компетенций работника. Периодичность оценки устанавливается в соответствии с положениями, регламентирующими каждый бизнес-процесс.

Ключевые слова: компетенции; система оценки компетенций; управление по компетенциям, метод комплексной оценки.

Введение

В настоящий момент известно, что проблема оценки качества работы персонала организации не имеет реального общепринятого решения. Созданы инструменты и методы как типовые, так и неспецифичные для некоторых ситуаций, которые позволяют оценить различные показатели работы персонала организации. Однако полный и максимально достоверный объем интересующей работодателя информации можно получить, применяя комплексную систему оценки персонала.

Данная система должна отвечать следующим принципам:

- максимальная объективность (как со стороны руководителя, так и со стороны работника);
- понятность и открытость условий и критериев оценки;
- конфиденциальность результатов.

Активно комплексная система оценки персонала применяется при проведении мероприятий по подбору персонала, проведении ежегодных собеседований и аттестации, а также для оценки целевых студентов, молодых специалистов, резервистов 6-го уровня и работников, включенных в список перспективных работников. На основе результатов оценки работников организации существенно увеличивают эффективность кадровых перемещений, индивидуальную эффективность исполнителей, осуществляют целенаправленную ориентацию на итоговый результат. Таким образом, оценка персонала – это один из важнейших инструментов реализации и формирования кадровой политики организации.

Целью исследования является изучение и обзор современной комплексной системы оценки компетенций персонала.

С использованием анализа собранной информации рассмотрен процесс управления по компетенциям, основные инструменты и методики проведения комплексной системы оценки компетенций персонала.

В работе использовался метод исследования с использованием анализа официальных данных, метод сравнения, анализ литературы, посвященной современным инструментам и методам оценки персонала, применяемым в организации.

Определение системы оценки компетенций персонала.

Место оценки компетенций персонала в системе управления персоналом

Управление по компетенциям представляет из себя особый подход к управлению персоналом организации, который предполагает управляемое последовательное развитие управленческих, профессиональных и личностных деловых компетенций.

Данные компетенции способствуют стратегическому развитию компании. Схема бизнес-процесса «Управление по компетенциям» приведена на рис. 1 [1, 2].

Далее подробно остановимся на системе оценки персонала по компетенциям.

Оценка по компетенциям – специальная процедура, направленная на определение фактического уровня развития компетенций работника/кандидата и их соответствия профилю компетенций [3].

Система оценки компетенций персонала – эффективный инструмент, используемый работодателем, позволяющий провести аудит компетенций персонала, кандидатов на замещение вакантных должностей, и получить объективную полную достоверную информацию для принятия обоснованных управленческих решений в области управления человеческими ресурсами в ходе реализации задач, стоящих перед организацией [4].

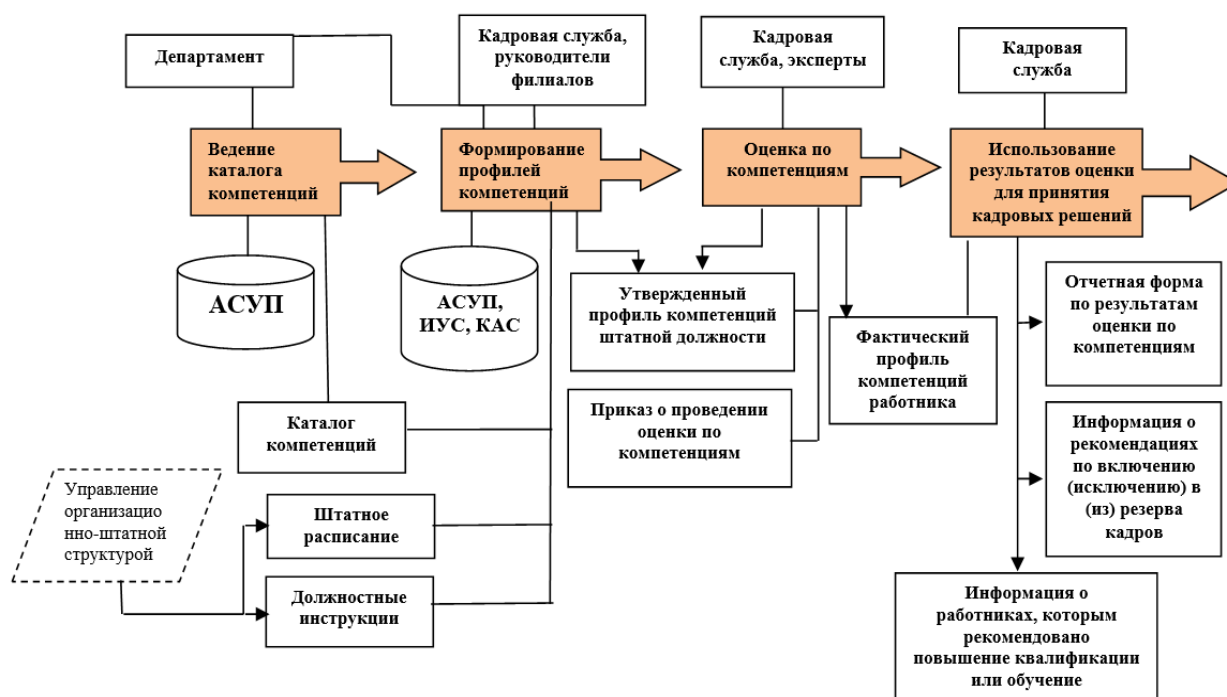


Рис. 1. Схема бизнес-процесса «Управление по компетенциям»: АСУП – автоматизированная система управления персоналом; ИУС – информационно-управляющая система предприятия; КАС – комплексная автоматизированная система

Fig. 1. Business process diagram “Competence Management”: APCS – automated personnel management system; IMS – information and control system of the enterprise; CAS – complex automated system

Целью внедрения системы оценки компетенций персонала является повышение эффективности деятельности персонала и повышение

качественного уровня персонала по параметрам профессиональных, личностно-деловых и управленческих компетенций.

Система оценки компетенций персонала направлена на достижение следующих результатов:

- повышение эффективности деятельности персонала общества;
- повышение компетенций персонала, рациональная его расстановка и эффективное использование;
- принятие руководителем обоснованных управленческих решений в области работы с персоналом;
- мотивация работников на развитие;
- систематизация и анализ полученных данных;
- организация обучения и развития персонала;

– работа с вузами, сузами, молодыми специалистами и др.

Основные задачи управления персоналом по компетенциям – это определение основных требований к работникам, состоящим в штате организации, в соответствии с занимаемыми ими должностями, к кандидатам, резерву кадров для замещения руководящих должностей, а также повышение ответственности работника за качество своего труда посредством обеспечения его личной заинтересованности в развитии своих компетенций и повышении квалификации.

Рассмотрим принципы, в соответствии с которыми проводится система оценки компетенций персонала (рис. 2).

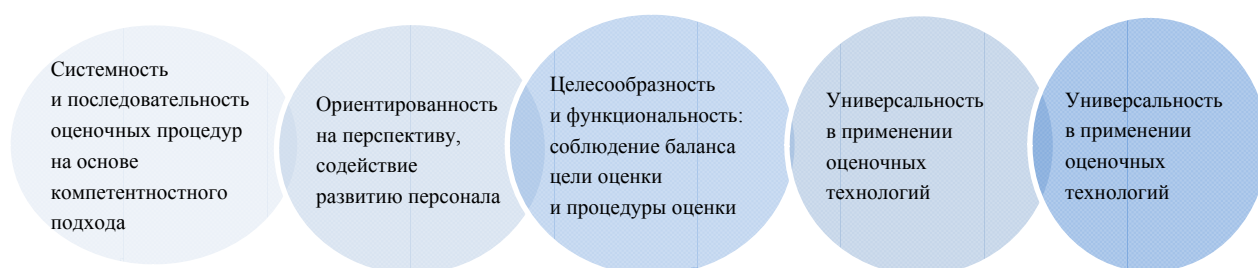


Рис. 2. Основные принципы системы оценки компетенций персонала

Fig. 2. Basic principles of the personnel competence assessment system

Областью применения оценки компетенций персонала является оценка соответствия качеств работника требованиям профиля компетенций, в том числе по перспективной должности (должности кадрового резерва), на различных этапах и в различных процедурах в трудовой деятельности: подбор на работу, прием, адаптация, ежегодное собеседование, аттестация, награждение, перевод, назначение на руководящую должность, достижение пенсионного возраста и т. п., в зависимости от цели оценки. Проводится оценка компетенций целевых групп работников, таких как молодые специалисты, резерв кадров, работники, включенные в систему развивающего обучения и трудовые коллективы [5].

Характеристика современных инструментов и методов оценки персонала, используемых в практике организации

Основные методы, применяемые в организации для комплексной оценки персо-

нала, базирующиеся на использовании взаимодополняющих методик и ориентированные на оценку соответствия компетенций требованиям должностных позиций [6]:

- работа с документами,
- организационные технологии учета кадров,
- оценка конкретного трудового вклада,
- собеседование,
- социометрия,
- интервью по компетенциям,
- центр оценки (Ассесмент-центр),
- оценка «360 градусов»,
- оценка руководителя,
- структурированный опросник,
- акмеологические и психологические технологии.

Рассмотрим подробнее *метод комплексной оценки «Ассесмент-центр»* (далее – АС). Цель данного метода состоит в том, что оценивается уровень проявления личностно-деловых качеств сотрудника, их психологические и профессиональные особен-

ности, а также выявление их потенциальных возможностей.

Ассесмент-центр проводится для определения уровня развития управленческих и личностно-деловых компетенций кандидатов для выдвижения в резерв кадров и работников, состоящих в резерве кадров, молодых специалистов, работников в рамках плановой оценки компетенций персонала и других участников целевых групп [7]. Для оценки компетенций разрабатываются упражнения (задания), моделирующие профессиональную деятельность в обобщенных ситуациях. Основные упражнения:

- групповые упражнения;
- домашние задания, подготавливаемые участниками заранее;
- индивидуальные упражнения;
- интервью по компетенциям;
- психодиагностические методики.

Подробнее остановимся на каждом упражнении.

Групповые упражнения позволяют оценить компетенции, проявляющиеся в командной, групповой деятельности. Как правило, это умение организовать работу группы, налаживать эффективную коммуникацию, выстраивать конструктивные отношения, реализовывать управленческий и лидерский потенциал. Например, мозговой штурм, командное принятие решений, групповая дискуссия.

С помощью *индивидуальных упражнений (заданий)* оценивается способность анализировать информацию и принимать обоснованные, взвешенные решения, планировать и эффективно организовывать собственную деятельность и деятельность других работников. Например, подготовка и проведение презентаций на различные темы, специальные задания, которые позволяют моделировать типичные для профессиональной деятельности задачи и проявлять компетенции, необходимые для их решения.

Психодиагностические методики (личностные тесты-опросники, тесты способностей, проектные методики). В зависимости от поставленных целей, а также особенностей программы АС, могут дополнительно использоваться различные психодиагностические методики, в том числе с применением

автоматизированных систем: краткий ориентировочный тест, сложные аналогии, стандартизованный метод исследования личности (СМИЛ), Калифорнийский психологический опросник (СРІ), методика исследования уровня субъективного контроля и др.

Основным элементом *интервью по компетенциям* является структурированный опросник, содержащий перечень вопросов и утверждений, направленных на выявление степени выраженности управленческих и личностно-деловых компетенций.

В конце каждого упражнения наблюдатели определяют итоговую оценку компетенций участника, оцениваемого в данном упражнении [8]. При этом наблюдатель должен опираться на поведенческие индикаторы, которые зафиксированы в инструкциях к каждому упражнению. Все оценки заносятся в «Бланк оценки» и передаются ведущему для последующей консолидации. После выполнения участникам всех упражнений (заданий) ведущий АС организует итоговую консолидацию оценок наблюдателей. Задача наблюдателей в итоговой консолидации – обсуждение поведенческих аспектов участников, в процессе которого происходит объединение информации ведущим. Задача ведущего – составление консолидированного отчета и отчетов по результатам АС на каждого участника. Итоги АС предоставляются руководителю для принятия управленческих решений, каждый участник получает результаты оценки компетенций с рекомендациями по наращению требующих развитие компетенций.

Еще одним методом, применяемым в организации является *метод оценки персонала «360 градусов»*, в ходе его применения определяется соответствие фактического уровня развития компетенций работника с утвержденным профилем компетенций по данной должности [9]. Результаты, отмеченных экспертами индикаторов поведения в «листе оценки», преобразовываются в числовые значения, и затем просчитывается среднее арифметическое значение по каждой компетенции. Среднее значение по каждой компетенции сравнивается с утвержденным профилем, результат выдается в виде графика [10] (таблица).

Описание бизнес-функции «Оценка методом «360 градусов»»**Description of the business function “Evaluation by the “360 degrees” method**

Иницилирующее событие	Наименование операции	Описание операции	Подразделение исполнителя	Входящая информация	Исходящая информация
Издание приказа о проведении оценки по компетенциям	Проведение оценки по компетенциям	Проведение оценки по компетенциям в соответствии с локальными нормативными актами	Служба по управлению персоналом	Нормативные документы организации	Приказ о проведении оценочных мероприятий
Выбор работников для оценки	Формирование списков	Запуск автоматизированного процесса выборки работников, подлежащих оценке с присвоением личного кода идентификации каждому работнику	Служба по управлению персоналом	Данные о работах, подлежащих аттестации, данные о работах, включенных в резерв кадров	Утвержденный список оцениваемых работников
Выбор экспертов	Формирование списка экспертов	Запуск автоматизированного процесса выборки экспертов. Распределение экспертов по направлениям деятельности оцениваемых работников	Служба по управлению персоналом	Данные о направлении деятельности экспертов	Отчет «Перечень экспертов». Утвержденный список экспертов
Получение утвержденных списков для проведения оценочных мероприятий	Фиксация работников и экспертов для проведения оценки	Запуск автоматизированного расчета распределения работников по экспертам, с учетом направления деятельности	Служба по управлению персоналом	Утвержденные списки оцениваемых работников и экспертов	Рассылка задачи в системе электронного документооборота и управления взаимодействием «Digestum»
Получение информации о закрытии «Листов оценки»	Обобщение результатов	Автоматическое обобщение результатов оценки на каждого работника по компетенциям	Служба по управлению персоналом	Получение отчета «Лист оценки» от каждого эксперта по каждому работнику	Формирование сводного отчета результатов оценки по компетенциям на каждого работника
Получение результатов оценки по компетенциям	Фиксация результатов оценки в автоматизированной системе	Фиксация результатов оценки по компетенциям в автоматизированной системе. Сравнение фактического уровня развития компетенций работника с требуемым по данной должности	Служба по управлению персоналом	Фактический уровень развития компетенций работников	Отчет «Профиль компетенций» по работнику

Окончание таблицы

Continued table

Иницирующее событие	Наименование операции	Описание операции	Подразделение исполнителя	Входящая информация	Исходящая информация
Фиксация результатов оценки в системе	Формирование сводного отчета по результатам оценки по компетенциям	Формирование сводного отчета по результатам оценки по компетенциям	Служба по управлению персоналом	Результаты оценки по компетенциям	Утвержденные результаты оценки по компетенциям
Формирование отчетной формы по результатам оценки по компетенциям	Рассылка уведомлений руководителям	Рассылка уведомлений руководителям о возможности ознакомиться с результатами оценки работников по компетенциям	Служба по управлению персоналом	Сводный отчет по результатам оценки по компетенциям	Информация о рекомендациях по включению (исключению) в (из) резерв кадров, о работниках, которым рекомендовано повышение квалификации
Оценка по компетенциям	Отчет «Оценка работника по компетенциям» в организации	Отчет «Оценка работника по компетенциям»	Служба по управлению персоналом	–	По необходимости
Использование результатов оценки по компетенциям для принятия кадровых решений	Отчетная форма по результатам оценки по компетенциям	Отчетная форма по результатам оценки по компетенциям	Служба по управлению персоналом	–	По необходимости

Источник: выполнено автором.

Таким образом, метод оценки «360 градусов» показывает сильные стороны работника, уровень соответствия занимаемой должности и зоны дальнейшего развития.

Выводы

В работе был рассмотрен процесс управления по компетенциям, основные инструменты и методики проведения комплексной системы оценки компетенций персонала. В комплексном процессе управления по компетенциям можно использовать несколько последовательно реализуемых выигрышных практик, которые если не гарантируют успех, то значительно увеличивают его вероятность. На основе анализа эффек-

тивности системы управления компетенциями можно определить, развитие каких базовых компетенций на данной момент наиболее актуально, строить планы долгосрочной стратегии обучения, а также предугадать, какие возникнут кадровые потребности.

Библиографические ссылки

1. Калюжная Н. В. Разработка модели компетенций организации // Молодой ученый. 2016. № 6. С. 447–455.
2. Кузнецова М. Е. Анализ системы оценки персонала на предприятии нефтегазовой отрасли // Вестник Евразийской науки. 2018. № 5. URL: <https://esj.today/PDF/48ECVN518.pdf> (дата обращения: 19.04.2022).

3. Горощенко В. В. Оценка персонала как основной инструмент мотивации труда // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. 2016. № 8. С. 54–62.

4. Управление персоналом на основе компетенций, 2016. URL: <https://www.b17.ru/article/61441/> (дата обращения: 26.03.2022).

5. Совершенствование системы оценки деятельности персонала предприятия ООО «Газпром Нефть – Центр», 2016. – URL: https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2020/09/Карпова_Ялдышова_42_47.pdf (дата обращения: 12.03.2022).

6. Кузнецова М. Е., Мухамедова М. М. Особенности отбора персонала на предприятии нефтегазовой отрасли // Вестник Сургутского государственного университета. 2016. № 4. С. 34–37.

7. Коптева Ю. Ю. Обучение в системе управления персоналом страховой компании // Актуальные вопросы экономических наук. 2017. № 57. С. 88–94.

8. Формирование систем корпоративного обучения: опыт нефтегазовых компаний / И. С. Симарова, Ю. В. Алексеевичева, С. В. Алексеева, Л. Н. Руднева // Вестник Уфимского государственного нефтяного технического университета. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2018. – № 2 (24). – С. 119–129.

9. Пахлова И. В. Оценка компетенций работников организации как основа формирования системы развития персонала // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). – Санкт-Петербург : Заневская площадь, 2014. – С. 200–205.

10. Богомолова Т. П., Понуздаев Э. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие. – Москва ; Берлин: ДиректМедиа, 2019. – 418 с. – ISBN 978-5-4475-9883-9.

References

1. Kalyuzhnaya N.V. [Development of the competence model of the organization] *Molodoj uchenyj*, 2016, no. 6, pp. 447-455. (in Russ.). Available at: <https://moluch.ru/archive/110/27084/> (accessed 27.04.2022).

2. Kuznetsova M.E. [Analysis of the personnel evaluation system at an oil and gas industry enter-

prise] *Vestnik Evrazijskoj nauki*, 2018, no. 5. (in Russ.). Available at: <https://esj.today/PDF/48ECVN518.pdf> (accessed 19.04.2022).

3. Goroshchenko V.V. [Оценка персонала как основной инструмент мотивации труда] *Strategija i mehanizmy regulirovanija promyshlennogo razvitija*, 2016, no. 8. pp. 54–62. (in Russ.).

4. *Upravlenie personalom na osnove kompetencij*, 2016 [Competence-based personnel management, 2016]. (in Russ.). Available at: <https://www.b17.ru/article/61441/> (accessed 03.26.2022).

5. *Sovershenstvovanie sistemy ocenki dejatel'nosti personala predprijatija OOO «Gazprom Neft' - Centr»*, 2016 [Improvement of the system for evaluating the activities of the personnel of the GAZPROMNEFT-CENTER LLC enterprise, 2016]. (in Russ.). Available at: https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2020/09/KARPOVA_YALDYSHOVA_42_47.pdf (accessed 12.03.2022).

6. Kuznetsova M.E., Mukhamedova M.M. [Features of personnel selection at an oil and gas industry enterprise] *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2016, no. 4, pp. 34-37. (in Russ.).

7. Kopteva Yu.Yu. [Training in the personnel management system of an insurance company] *Aktual'nye voprosy jekonomicheskikh nauk*, 2017, no. 57, pp. 88-94. (in Russ.).

8. Simarova I.S., Alekseevicheva Yu.V., Alekseeva S.V., Rudneva L.N. [Formation of corporate training systems: the experience of oil and gas companies] *Vestnik Ufimskogo gosudarstvennogo nefljanogo tehničeskogo universiteta. Nauka, obrazovanie, jekonomika. Serija: Jekonomika*, 2018, no. 2 (24), pp. 119-129. (in Russ.).

9. Pakhlova I.V. *Ocenka kompetencij rabotnikov organizacii kak osnova formirovanija sistemy razvitija personala* [Assessment of the competencies of employees of the organization as the basis for the formation of a personnel development system]. *Problemy i perspektivy jekonomiki i upravlenija : materialy III Mezhdunarodnoj nauchnoj konferencii (g. Sankt-Peterburg, dekabr' 2014 g.)*. St. Petersburg, Zanevskaya Square Publ., 2014, pp. 200-205. (in Russ.).

10. Bogomolova T.P., Pogosdaev E.A. *Upravlenie chelovecheskimi resursami : uchebnoe posobie* [Human resource management: textbook]. Moscow, Berlin, DirectMedia Publ., 2019, 418 p. (in Russ.). ISBN 978-5-4475-9883-9.

E. D. Kokovikhina, Master's Degree Student
Kalashnikov Izhevsk State Technical University, Izhevsk, Russia

ANALYSIS OF THE ASSESSMENT SYSTEM FOR THE COMPETENCIES OF GAS INDUSTRY WORKERS

The assessment system for the competencies of gas industry workers is considered, the state of the “competence management” process is analyzed, and the effectiveness of the application of this system in the organization is evaluated. Based on the available data, the main modern methods used in the organization are considered, their brief characteristics are given. In general, these tools and methods have proven to be the most effective and are actively used in the modern world. The range of application of the described techniques is as wide as possible, covering all categories of personnel. The results of the assessments are used in the following personnel management business processes: organization of personnel selection and recruitment; personnel reserve management; personnel certification management; organization of personnel training and development; cooperation with universities, colleges and young specialists. The main tasks of the competence management of personnel are to determine the basic requirements for employees who are on the staff of the organization, in accordance with their positions, as well as to increase the employee's responsibility for the quality of their work by ensuring his personal interest in the development of their competencies and professional development. Periodic assessment of competence development is one of the elements of assessing the effectiveness of measures for the development of competencies based on a comparison of the required and achieved levels of development of employee competencies. The frequency of evaluation is established in accordance with the provisions governing each business process.

Keywords: competencies; competence assessment system; competence management, integrated assessment method.

Получена: 13.04.2022

Образец цитирования

Коковихина Е. Д. Анализ системы оценки по компетенциям работников газовой промышленности. 2022. Т. 18, № 2. С. 21–28. DOI: 10.22213/2618-9763-2022-2-21-28

For Citation

Kokovikhina E. D. [Analysis of the assessment system for the competencies of gas industry workers]. *Social'no-jekonomicheskoe upravlenie: teorija i praktika*, 2022, vol. 18, no. 2, pp. 21-28 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2022-2-21-28