

УДК 331.108

DOI: 10.26140/anie-2019-0802-0074

**ОБЪЕКТИВИЗАЦИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА С ПОМОЩЬЮ ИНСТРУМЕНТОВ  
ДЕКОМПОЗИЦИИ КОМПЕТЕНЦИЙ**

© 2019

**Прохоров Павел Сергеевич**, аспирант*Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр»**(123242, Россия, Москва, ул. Садовая - Кудринская, дом 11, стр. 1, e-mail: 79261021305@yandex.ru)*

**Аннотация.** Главным условием работы любого хозяйствующего субъекта является его персонал. Огромный спрос на рынке труда говорит о постоянно возникающей потребности в различных рабочих и специалистах. Отбор и оценка персонала на входе (при приеме на работу) и в процессе работы необходим для эффективной хозяйственной деятельности предприятия. Значительные различия в наборе знаний, умений и навыков у соискателей создают трудности в оценке персонала. В статье рассматривается проблема оценки компетенции кадров и факторы их влияния на предприятия. Для решения задачи предложена авторская модель оценки полезности и эффективного использования персонала, позволяющая с большой долей достоверности показать правильность применения работника. Рабочее название модели «МИР» – модель изучения ресурсов. В качестве примера приведены результаты работы модели на отдельно взятом участке. Модель, выстроенная на основе декомпозиции компетенций, знаний, умений и навыков до простейших, объективно оцениваемых элементов без участия специалиста или эксперта, что в значительной мере упрощает процесс оценки. Отражены положительные тенденции в работе персонала после применения модели на практике.

**Ключевые слова:** Методы оценки эффективности персонала, структура компетенций, развитие персонала, совершенствование системы управления персоналом, повышение эффективности трудовых ресурсов, модель оценки трудовых действий персонала.

**OBJECTIFICATION OF EVALUATION OF PERSONNEL USING THE TOOLS  
OF THE DECOMPOSITION OF COMPETENCIES**

© 2019

**Prokhorov Pavel Sergeevich**, post-graduate student*All-Russian research Institute «Center»**(123242, Russia, Moscow, Sadovaya - Kudrinskaya str., 11, p. 1, e-mail: 79261021305@yandex.ru)*

**Abstract.** The main condition for the work of any business entity is its staff. The huge demand in the labor market speaks about the constantly arising need for various workers and specialists. Selection and evaluation of personnel at the entrance (when hiring) and in the process of work is necessary for the effective economic activity of the enterprise. Significant differences in the set of knowledge, skills and abilities of applicants create difficulties in assessing the staff. The article deals with the problem of assessing the competence of personnel and the factors of their influence on enterprises. To solve the problem, the author proposes a model for assessing the usefulness and effective use of personnel, allowing with a high degree of reliability to show the correctness of the application of the employee. The working name of the “SEM” – staff exploration model. As an example, the results of the model on a single site. The model is based on the decomposition of competencies, knowledge, skills to the simplest, objectively evaluated elements without the participation of a specialist or expert, which greatly simplifies the evaluation process. The positive trends in the work of staff after the model is applied in practice are reflected.

**Keywords:** Methods of evaluating the effectiveness of personnel structure of competencies, staff development, improvement of the personnel management system, improving the efficiency of human resources, the assessment model labor personnel actions.

*Постановка проблемы в общем виде и её связь с важными научными и практическими задачами.*

На современном этапе развития экономики особое внимание уделяется кадровому потенциалу субъекта экономической деятельности. Я специально не делаю акцента на сфере применения кадров, так как речь пойдет о кадрах в целом, невзирая на отрасль и вид занятости. Особенно остро эта проблема стоит перед крупными предприятиями с большой численностью персонала разного уровня и функционала, с укоренившейся и негибкой многоуровневой системой управления, с большим количеством вспомогательных обслуживающих подразделений [1,2]. Несмотря на пристальное внимание к данной проблематике в научном сообществе и разработку большого числа методов и предложений по структурной и качественной оптимизации персонала, на практике существует ряд барьеров, не позволяющих внедрение современных научно обоснованных методов управления и стратегического планирования [3]. Хотя и прослеживается некоторая тенденция к использованию научной организации труда в виде популяризации принципов Кайзен (Кайдзэн) на многих крупных предприятиях страны, решающую роль играют не материальные возможности предприятия, а человеческий потенциал и правильное его применение [4]. Параллельно с этим существует проблема достоверности показателей эффективности работы, что влияет предприятия в целом. Сейчас внутренняя аналитика у многих предприятий как гражданского, так и оборонного направления оперируют

данными имеющими низкий уровень достоверности в рамках организационного процесса [5]. Фальсификация показателей не сколько умышленная, сколько связана с низким уровнем компетентности персонала и не осведомленности в важности заданной информации, а, следовательно, и принятие управленческих решений сводится к оперированию “Средней температурой по больнице” [6-8]. Развитие и правильное применение персонала позволит ликвидировать фальсификацию. Дав возможность работникам проявить себя в выполнении работы, которая получается лучше всего, сместится система ценностей. Появится удовлетворенность трудом и потребность самореализации [9].

*Формирование целей статьи (постановка задания).*

Целью статьи является поиск инструмента для проявления скрытого кадрового потенциала посредством выявления полезных компетенций модульно, в соответствии с заданным и перспективным функционалом кадров. В качестве варианта решения предложен пример применения данного метода на отдельно взятом участке машиностроительного предприятия.

*Анализ последних исследований и публикаций.*

Рассматривая проблему, как комплексную, стоит в первую очередь отметить первое приближение проблемы в ключе управления человеческими ресурсами в целом. Жуков А. Л., Хабарова Д. В. В книге «Аудит человеческих ресурсов организации» с самого начала отмечают, что в современной экономике одну из ведущих ролей занимает именно анализ и аудит кадрового потен-

циала [10]. Любая, даже самая абстрактная информация должна быть взвешена, тем более, напрямую влияющая на эффективность персонала, а, следовательно, влияет и на экономику предприятия в целом [11,12]. Необходимо упомянуть одного из наиболее популярных авторов, рассматривающих это понятие М. Армстронга. Он рассматривал это понятие как «стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей» [13].

Инструменты управления кадрами и их индикация рассмотрены Марком А. Хьюзлидом, Дэйвом Ульрихом и Брайаном И. Беккером в книге «Измерение результативности работы HR-департамента». Здесь неоднократно говорят о важности измерения различных показателей эффективности персонала, и об управлении человеческими ресурсами, как комплексе личностных и профессиональных элементов рассматриваемого индивида. Продуктом работы HR является персонал и его соответствие заявленным требованиям, то есть «...комбинация знаний, умений, навыков, мотивационных факторов, личностных качеств и ситуационных намерений, которая обеспечивает эффективное решение исполнителем задач определенного класса в определенной организации на определенном рабочем месте, в определенном коллективе...» [14]. Именно этот аспект можно принять в виде комплекса имеющихся у сотрудника компетенций важных и необходимых для реализации трудовых функций

Впервые понятие «Компетенция», точнее одно из первых её определений (1959г), было рассмотрено в статье Р. Уайта «Мотивация пересмотрена: концепция компетенции». В дефиниции понятия делается ударение на эффективность взаимодействия с окружающей средой, и при этом мотивация отходит на второй план [15]. На тот момент область «мотивации и компетенции» относилась больше к психологии. Только спустя почти 30 лет абстрактные понятия перешли в разряд практически полезного инструмента. Р. Боярис (R.E. Boyatzis), Л.М. Спенсер (L.M. Spencer) внесли значительный вклад в развитие вопроса. Они рассматривали различные компетенции – от общих до трудовых и руководящих, в рамках сведения их к некому общему знаменателю. Одной из наиболее разработанных и популярных в изучении компетенций явился труд М. Ломбардо и Р. Эйхингера «ДВР: для вашего развития» [16]. При дальнейшем рассмотрении проблемы будут рассмотрены некоторые элементы именно этой системы.

Достаточно емко о развитии понятия сказано в статье Овчинникова А. В. «О классификации компетенций». Однако понятие «компетенции» стоит всегда рассматривать в контексте применения для правильного понимания значения. Одна из попыток определения понятия в актуальном понимании экспертного знания была принята в 2009 году на факультете психологии МГУ им. Ломоносова в ходе круглого стола, посвященного проблеме связанной с понятием «компетенции» и «профессионально важные качества» [14].

В настоящее время понятие компетенции и применение компетентностного подхода получает все большее распространение [17-21]. Особенно в рамках кадровой политики и развития персонала.

Чаше эти термины можно увидеть в педагогической деятельности как средства постановки задачи перед студентами и методы контроля успеваемости. В работе же не менее важно оценивать данные категории и на их основе выстраивать экономическую деятельность предприятия.

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов.*

На большинстве отечественных предприятий управление кадрами выглядит примерно одинокого и сводится к удовлетворению заявок от подразделений или по за-

явкам планового отдела с учетом развития предприятия в перспективе. Заявки формируются не из соображений объективной экономической оценки потребности и эффективности требуемого и имеющегося персонала, а из личного (субъективного) представления заявляющего (начальника, мастера или иного лица) в рамках выполняемых подразделением задач. Здесь я больше говорю о машиностроительных предприятиях, так как данное направление мне ближе и есть достаточно примеров из личной практики.

Заявки содержат потребность в высококвалифицированных кадрах. Постоянные требования по поиску высококвалифицированного персонала создают значительную нагрузку на HR департамент, а соискателям приходится прибегать к фальсификации информации. Возникают затруднения с оценкой специалистов – требуется поиск экспертов, способных адекватно дать заключение о соответствии кандидата. Это могут быть независимые эксперты или специалисты предприятия, достаточно компетентные в заданной области. Отвлечение от производства или наём для постоянной оценки персонала на соответствие имеет негативные экономические и финансовые последствия для предприятия, не давая при этом 100% гарантии по соответствию.

В настоящее время заявка сводится к требованию поиска специалиста определенного разряда. Исходный набор компетенций рассматривался кадровой службой и подразделениями на основе единого тарифно-квалификационного справочника (далее ЕТКС). Проводя оценку персонала на протяжении длительного времени (5 лет) было установлено, что только 5-7% соискателей имеют реальные компетенции в соответствии с разрядом по профессии. То есть, остальные примерно 93-95% не владели определенной комплексом «знания, умения, навыки» ЗУНов. Мною было рассмотрено более 1000 заявлений соискателей в период с 2014 по 2019 гг. находясь в должности старшего мастера производственного обучения и руководителя центра подготовки кадров машиностроительного предприятия. Оценка ЗУНов проводилась одновременно в тестовой форме, в виде экспертной оценки и в особых случаях на основе проведения определенного вида действий на обозначенном оборудовании.

По записям в трудовых книжках о ранее присвоенных разрядах, выявлялось грубое несоответствие истине при трудоустройстве рабочих. При проверке на соответствие квалификации согласно ЕТКС в форме тестов и собеседования было установлено отсутствие необходимых теоретических знаний, а анализ отчетных документов по работе участка отражал элементы с присутствием дефектов и брака по заданному уровню квалификации.

Соискатели, не соответствовавшие обозначенной квалификации, в большинстве случаев, все равно принимались на работу по решению экспертного заключения и показывали удовлетворительные результаты в большинстве случаев. Это с учетом фальсификации данных по соответствию разряда при трудоустройстве. На многих предприятиях присвоение разряда выглядит как простая формальность без привязки к реальным знаниям и умениям.

Проведя анализ требований к разрядам согласно ЕТКС, были выявлены общие элементы. Отличие от разряда к разряду характеризуется степенью владения данным кругом знаний. С учетом организации производственного процесса, многими из этих ЗУНов можно пренебречь. Это связано с отсутствием необходимости многих подготовительных и контрольных функций рабочего, поскольку они вынесены в отдельные службы и связаны с работой иных элементов технологического процесса изготовления заданного изделия.

Так, например, при изготовлении условного изделия с точностью по 6-7 квалитетам, нет необходимости подготовки инструмента заданного свойства. Данную функцию выполняет инструментальный цех или приобрета-

ются инструменты с заданными свойствами.

Свойствами обрабатываемого материала так же можно пренебречь. Четко описанный технологический процесс в форме операционных карт и карт наладки позволяет рабочему не отвлекаться на тонкости и специфику процесса.

Достаточно четко выполнять действия согласно описанию, не имея специфических знаний.

На основании отобранных трудовых действий была выстроена модель, позволяющая выявить реально необходимые ЗУНы для заданной работы даже с учетом несоответствия традиционному набору качеств. Подобная структура данных позволила настроить работу участка и распределять задачи в соответствии с наиболее эффективным приложением сил рабочих и спланировать оптимальную численность рабочих.

Для проведения эксперимента был выбран учебно-производственный участок. Подготовка кадров требует высокой квалификации мастеров производственного обучения.

Оценка подобных специалистов дала большой объем информации для работы. Рабочие, проходившие обучение на участке, оценивались параллельно с мастерами, что позволило сформировать матрицу ЗУНов.

Каждый из мастеров отвечал за отдельное направление подготовки:

- Подготовка операторов ЧПУ – 2 не идентичных станка

- Подготовка токарей – 8 станков

Долгое время не удавалось найти специалиста на участок с заданными характеристиками. После применение данной модели, подбор персонала учебно-производственного участка облегчился, посредством отсека лишнего. Новые специалисты принимались в отдел на выполнение определенного круга задач с последующим развитием.

Постановка задачи сводилась к подготовке персонала до среднего уровня, с учетом направления работы. То есть, если рассматривать с точки зрения ЕТКС, подготовка велась до 4 разряда максимум. Для большинства обучающихся и мастеров производственного обучения, избыточный материал, не имеющий практического применения, но отраженный в ЕТКС, создавал дополнительную нагрузку. А задачи, связанные с непосредственно выполняемой работой, довались легко, поскольку решались в примерах текущих трудовых действий. Дробление каждой операции на отдельные действия позволило выстроить четкую картину круга ЗУНов по заданным специальностям.

Наиболее распространенным методом формирования оценки для матрицы компетенций является метод экспертных оценок. В данной модели был применен метод сравнения с предельным значением в характеристике работы.

Каждое рассматриваемое понятие дробилось до объективно оцениваемых элементов. Пределы определялись по характеристикам станка или по расчетным инженерным характеристикам, в зависимости от вида трудовых действий рабочего.

Экспертное мнение здесь выступает как раз для контроля объективности. Сопоставление проводилось по каждому работнику, и давало возможность определить соответствие работам по ЗУНам.

По причине значительной громоздкости структуры модели показателей (более 200 показателей только по профессии токарь), на рисунке 1 частично приведена структура общего вида ЗУНов для понятия «размер».

Показания, полученные в ходе оценки необходимых трудовых действий, сравниваются со значениями, полученными при оценке работников.

Выявлялись наиболее подходящие ЗУНы для данного типа работ, с учетом заявленных характеристик. Избыточные компетенции отсекались.

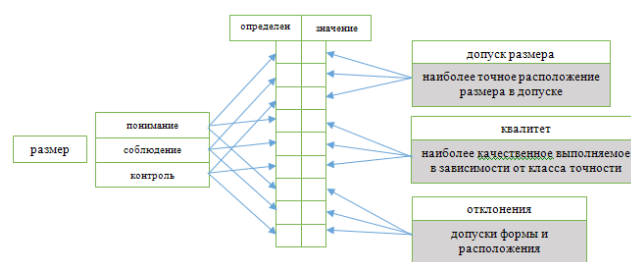


Рисунок 1 – Модель формирования показателей трудовых действий

Показателей намного больше, чем представлено на схеме. Например, для ячейки понимание допуска «размера – понимание» имеет 2 значения:

- 1) Теоретическое определение
- Четкое определение (1)
- Формулирование на основе аналогий (0,7)
- Общее представление о понятии (0,5)
- Частичное представление о понятии (0,3)
- Знает (0)

- 2) Решение примеров на нахождение допуска

- Количество правильных результатов по отношению к предложенному

Несмотря на значительную громоздкость и сложность предложенной модели, в работе она показала эффективность.

*Выводы исследования и перспективы дальнейших изысканий данного направления.*

Оценка на соответствие работников и выполняемых работ позволила выявить избыточные ЗУНы и критерии дальнейшего отбора персонала. Были наняты в отдел двое станочников, наиболее соответствующих уровню и имеющих достаточное число компетенций необходимых для проведения дальнейшего обучения персонала. Участие в работе по оценке позволило им применять полученное знание для улучшения процесса. Каждая последующая группа повышения квалификации получает более полную оценку, позволяющую создавать релевантные средства для подбора и оценки персонала в целом.

Распределение задач между бывшими и вновь принятыми работниками создало условия для охвата большего числа трудовых действий при обучении.

Рекомендации для подразделений, полученные в ходе анализа данных, имеют высокую эффективность:

- снижение дефектов и брака – среди обучающихся примерно на 25-30% по усредненным данным;
- вовлеченность в процесс;
- реализация принципов бережливого производства.

Наличие достоверной информации о качестве и составе кадров, создает условия для развития кадрового потенциала предприятия, отражая слабые и сильные стороны. Возрастающая вовлеченность персонала дает новый стимул к развитию предприятия в виде активного человеческого капитала [22-26].

Появилась возможность распределения трудовых ресурсов по наиболее загруженным направлениям работы. Это позволило перекрывать дефицитные операции технологического процесса. Сокращение времени ожидания изделий на маршруте увеличило пропускную способность и выровняло ритмичность производственного процесса.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Белкина Т. Ю. Проблемы внедрения аутсорсинга на промышленных предприятиях // ПСЭ. 2011. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vnedreniya-outsorsinga-na-promyshlennyyeh-predpriyatiyah> (дата обращения: 02.03.2019).
2. Кузнецова С. Н., Егорова А. О. Кадровая проблема промышленных парков // Успехи современной науки и образования. – 2017. – Т. 3. – №. 2. – С. 107-109.
3. Головачев А. Конкурентоспособность организации. – Litres, 2017.
4. Прибылова Н. Н. и др. Формирование парадигмы развития бе-



режливое высшего образования // Университетская наука: взгляд в будущее. – 2018. – С. 500.

5. Галюк А. Д., Дединская О. В. Проблемы внедрения инструментов бережливого производства на российских предприятиях // Новые информационные технологии в науке. – 2017. – С. 52-55.

6. Цорев У. Б. Экономические потери от фальсификации финансовой отчетности и их классификация // Экономика. Бизнес. Банки. – 2018. – №. 1. – С. 194-203.

7. Мансурова Г.И., Степанова Е.А. Умышленные искажения при составлении финансовой отчетности (Качество труда работников как инструмент успешного функционирования предприятия) 153

8. Вахорина М. В. Проблемы внедрения управленческого учета в организациях // Бухгалтер и закон. 2009. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vnedreniya-upravlencheskogo-ucheta-v-organizatsiyah> (дата обращения: 02.03.2019).

9. Александрова Н. А. Повышение степени удовлетворенности трудом как направление кадровой политики организации // Аграрное образование и наука. – 2016. – №. 4. – С. 48-53.

10. Жуков А. Л., Хабарова Д. В. Аудит человеческих ресурсов организации. – Directmedia, 2019.

11. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: [учеб. по программе] Мастер делового администрирования: пер. с англ.]. – Издательский дом «Питер», 2009.

12. Антонова И.И., Ахмадеева Г.Ч. Развитие системы управления персоналом в условиях внедрения методологии бережливого производства // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 2 (7). С. 51-53.

13. Ермишина Елена Борисовна, Орел Елена Владимировна Интеллектуальный капитал организации: понятие и сущность // Научный вестник ЮИМ. 2018. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/intellektualnyy-kapital-organizatsii-ponyatie-i-suschnost> (дата обращения: 02.03.2019).

14. Базаров Т. Ю., Ерофеев А. К., Шмелев А. Г. Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. – 2014. – №. 1.

15. White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.

16. Овчинников А. В. О классификации компетенций // Организационная психология. – 2014. – Т. 4. – №. 4.

17. Одарич И.Н., Гаврилова М.И. Компетентностный подход в системе высшего образования // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 3 (8). С. 19-21.

18. Ксенофонтова Х.З. Ценностные установки управленческого персонала - основа формирования его компетенций // XXI век: итоги прошлого и проблемы настоящего плюс. 2015. Т. 3. № 6 (28). С. 350-355.

19. Третьякова Е.М., Одарич И.Н. Требования к компетенциям магистров в современных социально-экономических условиях // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 1 (10). С. 34-35.

20. Никишина А.Л. Развитие персонала как стратегический аспект управления организацией // Карельский научный журнал. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 83-86.

21. Бахарев Н.П., Бахарева Ю.Н. Формирование профессиональных компетенций студента в условиях интеграции университета и современного промышленного предприятия // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 4 (9). С. 38-40.

22. Федюкова Г. Х. Инновационное развитие предприятий // ББК 65.01 И 73. – 2017. – С. 161.

23. Белик В.Д. Совершенствование системы стратегического управления персоналом на предприятиях пищевой промышленности // Балтийский гуманитарный журнал. 2014. № 3 (8). С. 31-33.

24. Седнев О.Г. Решение проблем управления персоналом посредством компьютерных технологий с учетом изменяющихся социальных факторов // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2015. № 1 (10). С. 94-98.

25. Иванова Т.Н., Зорина К.Х. Изменения в практике управления персоналом современных организаций // Карельский научный журнал. 2016. Т. 5. № 3 (16). С. 125-128.

26. Карпов Дмитрий Владимирович Проблемы внедрения ERP-систем // Вестник ННГУ. 2010. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-vnedreniya-erp-sistem> (дата обращения: 02.03.2019).

Статья поступила в редакцию 20.03.2019

Статья принята к публикации 27.05.2019