

**ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА<sup>1</sup>**  
**EVALUATION OF THE STAFF ON THE BASIS OF COMPETENCE APPROACH**

**В.В. Халиулина, А.Ю. Ракомина**  
**V.V. Khaliulina, A.Yu. Rakomina**  
*Кемеровский государственный университет*  
*Kemerovo State University*

*Статья поступила в редакцию 18 августа 2014 г.*

Рассматриваются теоретические и практические аспекты применения оценки персонала с учетом ключевых компетенций. Предложен авторский подход к определению понятия «компетентность», под которой понимается своевременное, качественное, в полном объеме, профессиональное умение при оптимальных временных и производственных затратах реализовывать компетенции для выполнения трудовой функции. Компетентность предполагает профессиональные и общекультурные знания; навыки, рассматриваемые сквозь призму опыта применения знаний на практике; способы общения, предполагающие умение профессионально вести себя, выполняя определенную трудовую функцию.

Авторы на примере дочернего предприятия ОАО «Российские железные дороги» ОАО «Кузбасс-пригород» раскрывают основы применяемой методики оценки компетенций, которая включает техническую, социальную, методическую, временную компетенции. Приводятся базирующиеся на данной методике сравнительные результаты оценки персонала за 2010–2012 гг.

На основе выявленных проблем авторами предлагается модель оценки персонала, включающая корпоративные, профессиональные и личностные компетенции. В статье приведены результаты апробации предлагаемой модели оценки персонала на основе компетентностного подхода в структурных подразделениях данного предприятия за 2013–2014 гг. Разработанная методика оценки персонала в целом предполагает последующий учет результатов оценки при подборе кадров, адаптации и мотивации работников ОАО «Кузбасс-пригород».

Значимость исследования заключается в возможности использования результатов как в теории для дальнейшего научного исследования с целью совершенствования методов оценки персонала, так и на практике.

The article examines the theoretical and practical aspects of personnel evaluation, taking into account the key competences. We propose the approach to the definition of competence. The authors interpret the term «competence» as timely, high-quality, professional ability at the optimum time and operating costs to implement the competence to perform the job functions. Competence includes: professional and cultural knowledge; skills viewed through the prism of experience in the application of knowledge in practice; ways of communicating, involving the ability to behave professionally and performing certain job functions.

The authors explore the basics of the methodology for the assessment of competencies on an example of OJSC «Kuzbass-suburb», a subsidiary of OJSC «Russian Railways», which includes technical, social, methodological, temporal competence. The article provides a comparative staff evaluation, based on this method for the period of 2010–2012.

On the basis of the problems identified by the authors there was proposed a model of staff evaluation, including corporate, professional and personal competence. The article presents the results of testing the proposed model of staff evaluation on the basis of competence approach in the structural units of this company for 2013–2014. This model proposes to take into account the results of the evaluation for recruitment, adaptation and motivation of employees of OJSC «Kuzbass-suburb».

Significance of the study lies in the possibility to use the results for further research to improve methods of staff evaluation in theory and practice.

*Ключевые слова:* оценка персонала, компетентность, компетенции, модель оценки компетентности.

*Key words:* staff evaluation, competence, competency assessment model.

Основой выживания любой организации вне зависимости от форм собственности и масштаба производства в современном мире стал персонал, обладающий компетенциями, соответствующими требованиям рынка. Изменения, происходящие в экономике и политике орга-

низаций, достаточно быстры и кардинальны. Соответственно, российский работник должен успевать за квалификационными требованиями современного рынка, стремиться повышать свой уровень знаний, умений. В связи с этим следует определить, каковы наиболее важные

<sup>1</sup> Работа проведена при финансовой поддержке Министерства образования и науки РФ в рамках государственного задания вузам в части проведения научно-исследовательских работ на 2014–2016 гг., проект № 2378.

компетенции на соответствующей стадии развития организации, какими компетенциями должен обладать требуемый персонал, какие методы определения этих компетенций будут наиболее оптимальны и как максимально использовать существующий потенциал работников.

Оценка персонала организации, основанная на компетентностном подходе, становится все более востребованной. Изучением проблем оценки персонала как процесса и как результата деятельности работников занимаются многие отечественные и зарубежные ученые. Следует выделить работы А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, Е.А. Борисовой, В.С. Половинко, Г.Г. Руденко, М.И. Магура, Д. МакКлеланда, С. Холлифорда, Л. Спенсера, С. Спенсера.

Среди российских ученых, изучающих компетенции, необходимо отметить публикации таких авторов, как М.А. Чошанов, И.А. Зимняя, Ю.Г. Татур, А.Э. Славинский и др. [1; 2]. Однако единого мнения относительно содержания этого понятия на данный момент не сложилось.

Термин «компетенция» раскрывается, на наш взгляд, в трех составляющих: это наличие определенных знаний, профессиональных и общекультурных; навыки, рассматриваемые сквозь призму опыта применения знаний на практике; способы общения, предполагающие умение профессионально вести себя, выполняя определенную трудовую функцию. Анализ работ по проблеме компетентностного подхода позволяет сделать вывод о том, что в настоящее время отсутствует однозначное понимание понятия компетентности.

В этом отношении следует выделить прежде всего американский подход, когда компетентность трактуется как характеристика сотрудника, при обладании которой он способен хорошо трудиться и, как следствие, добиться высоких результатов в работе [3; 4].

Европейский подход под компетентностью признает способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Следует отметить, что в настоящее время также не выработан однозначный подход к соотношению понятий «компетенции» и «компетентность». Часто они используются в одном контексте.

Так, И.А. Зимняя подчеркивает, что компетентность – основывающийся на знаниях, интеллектуально и личностно обусловленный опыт социально-профессиональной жизнедеятельности человека [5, с. 14]. М.А. Чошанов

предполагает, что компетентность – это не просто обладание знаниями, а постоянное стремление к их обновлению и использованию в конкретных условиях [6, с. 14].

Ю.Г. Татур считает, что компетентность – качество человека, завершившего образование определенной ступени, выражающееся в готовности (способности) на его базе к успешной (продуктивной) деятельности с учетом ее социальной значимости и социальных рисков, которые могут быть с ней связаны [7, с. 24].

На основе изучения различных подходов к понятиям «компетентность» и «компетенции» мы уточнили понятие «компетентность»: это своевременное, качественное, в полном объеме, профессиональное умение при оптимальных временных и производственных затратах реализовывать компетенции для выполнения трудовой функции.

Следует отметить, что уровень теоретической проработки вопросов в области применения и использования компетенций достаточно высокий, однако методическое обеспечение их оценки не вполне соответствует потребностям предприятий, организаций. В связи с этим целью нашего исследования является разработка модели компетенций и методических рекомендаций по ее применению в оценочных мероприятиях предприятия на основе обобщения существующей теории и практики, отечественного и зарубежного опыта в вопросах оценки персонала.

В качестве гипотезы исследования выбрано следующее предположение: комплексная оценка компетентности персонала будет способствовать более объективной оценке деятельности работников и совершенствованию процесса управления человеческими ресурсами.

Разработка моделей компетенций играет важную роль в реализации многих функций управления человеческими ресурсами. В практической деятельности на основе разработанных моделей компетенций целесообразно формировать требования к кандидатам при процедуре подбора и отбора персонала, причем как внешнего, так и внутреннего. Также на основе моделей компетенций должно идти формирование кадрового резерва в организации, разработка программ и планов обучения сотрудников, определение тематики обучения. Сформированные модели компетенций должны являться основой при проведении аттестации работников, а также при текущей оценке персонала. На практике, учитывая опыт разных предприятий, организаций, полная реализация этого направления, т. е. формирование моделей

компетенций работников и учет их при найме, оценке, развитии персонала, встречается крайне редко. Самые распространенные вопросы, которые возникают при этом, следующие: как определить, какими компетенциями должен обладать персонал, по какой шкале оценивать, какой уровень компетенции персонала устроит компанию и что должно лечь в основу определения компетенций. Стандартной схемы оценки компетентности персонала не существует. Для каждой организации следует разрабатывать свою модель и методику оценки.

Рассмотрим процесс оценки персонала на примере ОАО «Кузбасс-пригород», которое является дочерним предприятием ОАО «Российские железные дороги» (далее – ОАО «РЖД»). Основной вид деятельности ОАО «Кузбасс-пригород» – оказание услуг по перевозке пассажиров в поездах пригородного сообщения. Авторами статьи было проведено исследование по оценке компетентности персонала в ОАО «Кузбасс-пригород».

Прежде всего следует отметить, что в 2010 г. ОАО «Кузбасс-пригород» начало разработку и внедрение системы менеджмента качества ISO 9001:2008. Политика организации направлена на поддержание высокого квалификационного уровня персонала для оказания качественных услуг в рамках личной компетентности. В соответствии с действующей системой менеджмента качества, а также с учетом зарубежного и отечественного опыта оценки персонала [8; 9] на предприятии разработана методическая инструкция «Оценка компетентности персонала» [10]. На основании данного документа в 2010 г. была проведена первая оценка компетентности персонала с целью получения объективных результатов деятельности работников и установления соответствия их занимаемым должностям, выявления кандидатов в резерв на выдвижение, улучшения подбора, расстановки и подготовки персонала, стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы.

В соответствии с вышеуказанной инструкцией руководителям структурных подразделений предлагалось оценить компетентность своего персонала по четырем компетенциям (техническая, социальная, методическая, временная) на основе 5-балльной шкалы. Рассмотрим данные компетенции более подробно.

Техническая компетенция предполагает:

– подготовленность работника к выполнению должностных обязанностей, профессиональных функций, связанных со специальностью;

– стремление к рациональному использованию ресурсов;

– знание и применение требований технологий;

– знание и выполнение правил техники безопасности и охраны труда.

Социальная компетенция включает:

– умение работать в команде, коллективе, взаимодействовать с другими сотрудниками;

– организаторские качества;

– формирование позитивного имиджа организации.

Методическая компетенция отражает:

– способность к усвоению, правильному восприятию и применению новой информации, относящейся к работе;

– соблюдение трудовой дисциплины, оперативность и качество выполнения должностных обязанностей.

Временная компетенция (технология тайм-менеджмента, предполагающая умение управлять собой во времени) включает:

– умение рационально планировать, распределять рабочее время;

– способность активно использовать время для достижения организационных и личных целей.

По итогам проведения первой оценки компетентности персонала в ОАО «Кузбасс-пригород» средняя оценка составила 3,5 балла. Основным недостатком первой оценки компетентности персонала является то, что не была обозначена основная компетентность для каждой должности отдельно. При выполнении разного вида работ требуются разные компетенции, навыки и умения.

С точки зрения дальнейшего совершенствования оценки персонала, в 2011 г. в 16 филиалах и структурных подразделениях ОАО «РЖД» были созданы центры оценки, мониторинга персонала и молодежной политики. Создание центров является новшеством ОАО «РЖД», их цель – анализ состояния человеческих ресурсов и выявление основных проблем в сфере управления персоналом. Руководство ОАО «РЖД» относится к своим работникам как к важному ресурсу.

В июле 2012 г. была проведена вторая оценка компетентности персонала организации также по 5-балльной шкале по четырем обозначенным выше компетенциям. На основании сводного отчета средняя оценка компетентности составила 3,75 балла. В приведенной ниже таблице представлены результаты оценки по категориям персонала.

## Средняя оценка компетентности персонала по категориям

Категории работников	Компетенции			
	Техническая	Социальная	Методическая	Временная
Рабочие	3,77	3,64	3,48	3,4
Служащие	3,98	4,01	4,14	3,93
Специалисты	4,07	4,038	4,038	4,016
Руководители	3,8	3,5	4,0	3,7

Несмотря на то, что показатель средней оценки вырос по сравнению с 2010 г., необходимо отметить, что по отдельным компетенциям у различных категорий наблюдалось снижение показателей на несколько пунктов. Причина этого, на наш взгляд, в том, что оценка компетентности персонала в 2010 г. проводилась в организации впервые, баллы проставлялись необъективно, что отразилось на завышенных результатах и, соответственно, повлияло на результаты оценки по отдельным компетенциям в 2012 г. С другой стороны, снижение отдельных показателей говорит о более строгом, более ответственном подходе к проведению оценки компетентности персонала, о выявлении реальной ситуации в структурном подразделении.

По итогам процедуры оценки персонала можно сделать следующие выводы:

1. В ходе проведения оценки компетентности не всеми руководителями соблюдались сроки предоставления и формы заполнения отчетов.

2. Результаты оценки компетентности не всегда анализировались на должном уровне, не были сделаны своевременные выводы об усилении контроля, изучении причин роста конфликтов в структурных подразделениях, снижении эффективности работы, причин нарушения или несоблюдения технологий работы.

3. Был выявлен ряд недочетов в используемой модели компетентности, а также ряд организационных вопросов, влияющих на результаты проведения оценки компетентности персонала.

Для более качественной оценки компетентности и снижения субъективизма при проведении оценки персонала необходимо:

– разработать оценку компетентности для каждой категории персонала с учетом обратной связи, результатов эффективности работы персонала, производственных показателей;

– определить порядок информирования персонала об итогах проведения оценки компетентности;

– оценка компетентности персонала должна усиливать интеграцию процессов, таких как

премирование, стимулирование, условия работы персонала [11; 12].

Основными категориями персонала ОАО «Кузбасс-пригород», непосредственно обеспечивающими обслуживание пассажиров, являются кассир и кассир билетный на железнодорожном транспорте, оказывающий услуги по оформлению проездных документов в поездах пригородного сообщения. Данные категории персонала являются «лицом» организации на рынке пассажирских перевозок в пригородном сообщении, приносят основной доход организации. Качество оказываемых ими услуг формирует имидж компании.

На основании анализа локально-нормативных актов, регламентирующих работу данной категории персонала, анализа отчетной документации, наблюдения за исполнением должностных обязанностей, изучения обращений пассажиров, анализа выручки, времени оформления проездного документа, авторами была разработана модель компетенций кассира (билетного), кассира билетного на железнодорожном транспорте, оказывающего услуги по оформлению проездных документов в поездах пригородного сообщения. Эта модель предполагает учет следующих компетенций:

1. Корпоративные компетенции:

– ориентация на потребителя (оценивается методом наблюдения, ведется учет жалоб и благодарностей от пассажира);

– приверженность ценностям компании (оценивается методом анкетирования);

– ориентация на результат (оценивается на основе анализа контрольных лент, количества оформленных проездных документов в смену, соблюдения сроков сдачи отчетности).

2. Профессиональные компетенции:

– знание локально-нормативной документации ОАО «РЖД» (оценивается методом тестирования);

– умение использовать систему нормативных документов, регламентирующих оказание услуг пассажирам (оценивается учетом таких показателей, как объем денежной выручки, время оформления проездного документа, количество аннулированных проездных документов);

– умение работать в команде (оценивается методом опроса, анкетирования).

3. Личностные компетенции:

– конфликтность (оценивается методом тестирования);

– стрессоустойчивость (оценивается методом тестирования).

Данная модель является динамичной. При дальнейшем проведении оценки компетентности показатели могут меняться и сопоставляться.

В апреле 2013 г. апробация предложенной модели оценки компетентности проводилась на Беловском участке для категории служащих (кассиры билетные, оказывающие услуги по оформлению проездных документов в поездах пригородного сообщения, 15 человек).

По результатам оценки компетентности данной категории получены следующие данные:

1. Корпоративные компетенции:

– ориентация на потребителя – 3,93 балла;

– приверженность ценностям компании – 3,4 балла;

– ориентация на результат – 3,6 балла.

2. Профессиональные компетенции:

– знание локально-нормативной документации холдинга ОАО «РЖД» – 3,9 балла;

– умение использовать систему нормативных документов, регламентирующих оказание услуг пассажирам – 4,13 балла;

– умение работать в команде – 3,9 балла.

3. Личностные компетенции – 4,2 балла.

Недостаточный уровень корпоративной компетенции объясняется неудовлетворенностью кассиров Беловского участка системой премирования, оплатой труда (по данным опроса). По окончании процедуры оценки было проведено обсуждение результатов с работниками и намечены пути повышения эффективности их деятельности. Например, определены приоритетные задачи по каждому направлению на предстоящий период, критерии их выполнения и сроки.

В течение осени 2013 г. и весны–лета 2014 г. данная модель оценки компетентности апробировалась в других структурных подразделениях и для других категорий персонала. Кроме определения и уточнения основных компетенций по каждой профессии, категории работников, необходимо было определить методы и шкалу оценки компетенций. В целом апробация новой модели компетентности прошла удачно, внесены изменения в инструкцию по оценке компетентности персонала.

По итогам апробации авторами разработаны практические рекомендации по оценке

компетентности персонала ОАО «Кузбасс-пригород», где определены наиболее важные компетенции для основных категорий персонала ОАО «Кузбасс-пригород», предложена модель оценки компетентности персонала ОАО «Кузбасс-пригород» на основе выделенных компетенций.

По результатам проведенного исследования, можно сделать следующие выводы:

1. Обоснованы переход от применяемой методики оценки персонала на предприятии ОАО «Кузбасс-пригород» к использованию предлагаемой модели компетенций и явные преимущества ее применения при подборе кадров, в процессе разработки мероприятий по обучению, проведению тренингов, при формировании кадрового резерва, в процессе кадровых перемещений, при разработке материальных и нематериальных стимулов.

2. Проведена апробация разработанной модели оценки компетентности персонала.

3. Внесены изменения в методическую инструкцию «Оценка компетентности персонала», которые были приняты руководством для внедрения в процесс системы оценки персонала на предприятии ОАО «Кузбасс-пригород».

4. С учетом результатов оценки компетентности персонала в настоящее время ведется работа по разработке положения «О стимулировании персонала ОАО «Кузбасс-пригород». По предварительным расчетам, средний процент премии служащих должен увеличиться на 45 % за счет пересмотра показателей премирования.

Следует подчеркнуть, что разработка модели оценки с последующим учетом результатов при подборе кадров, адаптации и мотивации работников является новшеством для ОАО «Кузбасс-пригород».

Данная методика не требует больших финансовых вложений, реализуется силами специалистов по управлению персоналом. Предлагаемая модель оценки компетентности персонала ОАО «Кузбасс-пригород» может применяться в различных филиалах пригородного комплекса ОАО «РЖД».

Теоретическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования выводов авторов для дальнейшего научного исследования с целью совершенствования методов оценки персонала.

1. Славинский А. Э. Основные шаги формирования модели компетенций // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2009. – № 11. – С. 15–20.

2. Варламова З. Н. Жизненный цикл ключевой компетенции организации // Вестн. Ом. ун-та. Серия «Экономика». – 2014. – № 2. – С. 41–45.

3. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе / пер. с англ. Я. Яковенко. – М. : ГИППО, 2010. – 384 с.

4. A handbook for Measuring Employee Performance / Office of Personal Management. – 2011. – URL : [http://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/measuring/employee\\_performance\\_handbook.pdf](http://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/measuring/employee_performance_handbook.pdf).

5. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. Авторская версия. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 42 с.

6. Чошанов М. А. Гибкая технология проблемно-модульного обучения : методическое пособие. – М. : Народное образование, 1996. – 160 с.

7. Татур Ю. Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста // Высшее образование сегодня. – 2004. – № 3. – С. 23–26.

8. Kivela H. Aspects of Human Resource Management in Russia: Business Competence, Training and Recruitment. – Lappeenranta, 2006.

9. Tatsuoaka M. M., Cattell R. B. Linear equations for estimating a person's occupational profiles // The British journal of educational psychology. – 1970. – № 40. – P. 324–334.

10. Оценка компетентности персонала : инструкция методическая КП ИМ 6.2.-07.02 / ОАО «Кузбасс-пригород».

11. Халиулина В. В., Беспалова Ю. Е. Защита трудовых прав и мотивация персонала // Вестн. Кемер. гос. ун-та. – 2010. – № 4. – С. 188–192.

12. Половинко В. С., Гурьян Л. В. Компетентностная модель субъекта труда: концепция сквозных компетенций // Экономические науки. – 2013. – № 7 (104). – С. 49–53.