

Уровень компетентности – как инструмент объективной оценки квалификации персонала

Катасонов Дмитрий Александрович
Заместитель начальника департамента экономики и финансов
НПЦ «Динамика»

Существующие методики оценки квалификации персонала:

1. Тарифно-квалификационные справочники.
2. Система грейдов.

Недостатки традиционных подходов:

1. Сложность учета большого числа факторов для определения грейдов.
2. Установление требований к должности, а не к выполняемым сотрудником функциям.
3. Компетентность сотрудников с одинаковым формальным уровнем квалификации может различаться.
4. Субъективность оценок уровня знаний, навыков и умений сотрудников.

Решение:

Система мониторинга персонала фирмы

**Цель установления пороговых значений уровней компетентности –
повышение объективности оценки квалификации персонала**

Для построения системы мониторинга компетенций необходимо:

1. Формализовать бизнес-процессы фирмы
2. Сформировать единую базу компетенций по бизнес-процессам для оценки компетентности персонала фирмы
3. Разработать критерии и механизмы объективной оценки компетентности сотрудников
4. Разработать механизм взаимосвязи оценки компетентности и аттестации персонала
5. Связать систему материального стимулирования с уровнем компетентности персонала
6. Разработать механизмы повышения компетентности сотрудников с учетом целей фирмы
7. Создать механизм разработки корректирующих и предупреждающих действий, направленных на повышение компетентности сотрудников

Бизнес-процессы НПЦ «Динамика»

1. Основные (8):

- Маркетинг
- Продажи
- Разработка
- Научные исследования
- Подготовка производства
- Производство
- Ввод в эксплуатацию
- Техническая поддержка и продвижение систем

2. Вспомогательные (6):

- Финансово-экономическое обеспечение
- Контроллинг
- Управление персоналом
- Управление документацией
- Управление производственной средой и инфраструктурой
- Информационно-техническое обеспечение

Бизнес-процесс «Ввод в эксплуатацию»

Цель:

Создание автоматизированных систем управления безопасной ресурсосберегающей эксплуатацией и ремонтом оборудования АСУ БЭР™ КОМПАКС® промышленных объектов потребителей для эксплуатации оборудования по техническому состоянию в реальном времени

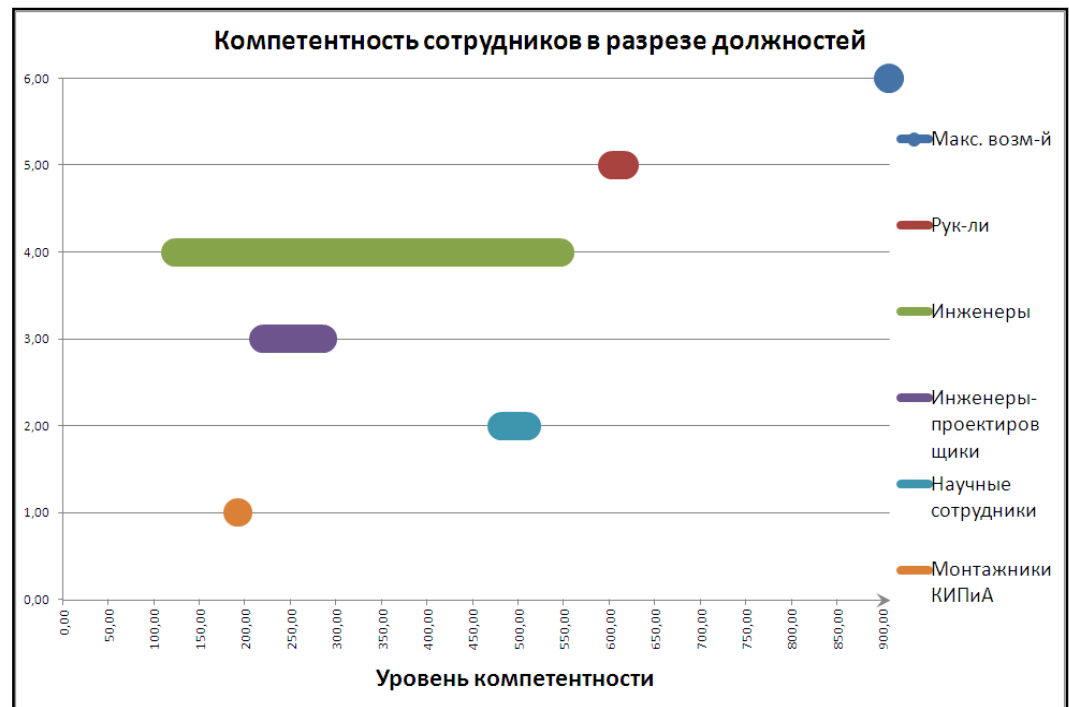
Задачи:

- *проектирование систем КОМПАКС®, привязка систем к условиям эксплуатации промышленных объектов;*
- *сборка, настройка и ПСИ систем до отправки потребителям;*
- *СМР, ЭМР, ПНР по вводу систем в эксплуатацию, обучение персонала потребителя эффективному применению систем для эксплуатации оборудования по техническому состоянию в реальном времени.*

Состав и компетентность профильного подразделения

35 человек, в том числе:

- 2 сотрудника – ответственный исполнитель по бизнес-процессу и его заместитель;
- 24 инженера (3);
- 4 инженера -проектировщика (2);
- 3 научных сотрудника (2);
- 2 монтажника (1 разряд).



Квалификация инженеров и их компетентность

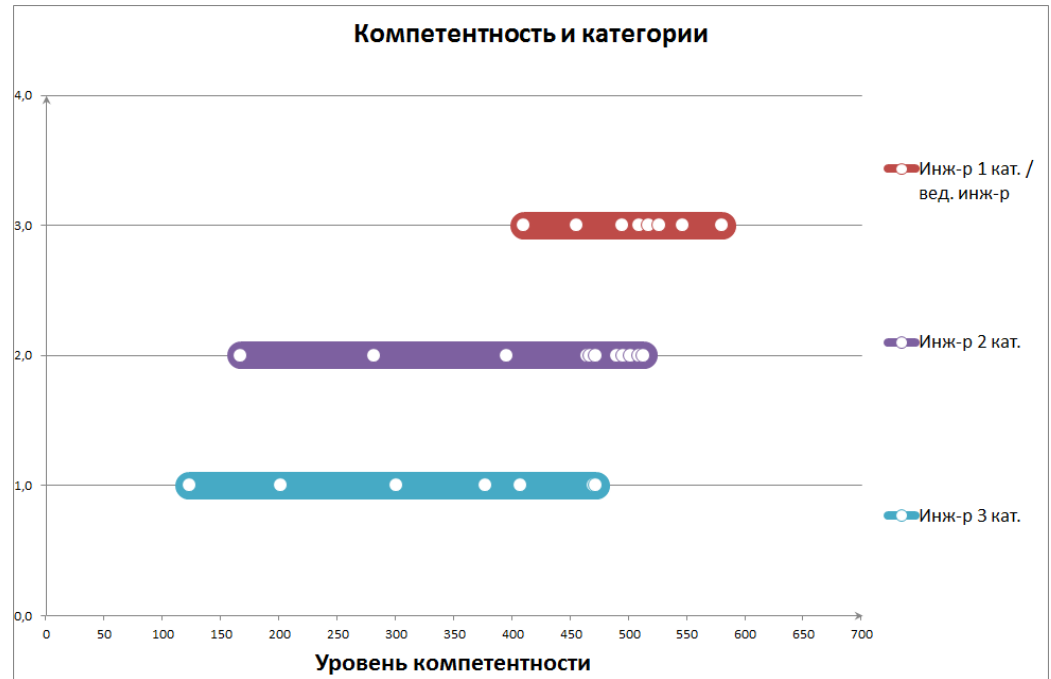
24 сотрудника:

Инженер 1 кат. – 7 чел.

Инженер 2 кат. – 10 чел.

Инженер 3 кат. – 7 чел.

- компетентность сотрудников с одинаковой квалификацией отличается более чем в 3 раза (инж. 3-й кат.-3,82; инж. 2-й кат.-3,07);
- компетентности от 410 до 473 баллов соответствуют 3 различные квалификации: от инженера 3-й категории до инженера 1-й категории;



Вывод: необходимо проведение аттестации персонала

Определение пороговых значений для уровней квалификации

Правило Парето: 20% усилий дают 80% результата

- 80% результата деятельности обеспечивают 20% сотрудников с наивысшим уровнем компетентности - инженеры 1-й категории (**1-е пороговое значение**)
- 20% результата обеспечиваются оставшимися 80% сотрудников – инженерами 2-й и 3-й категорий, из которых:
 - ✓ 80% наиболее компетентных – инженеры 2-й категории (**2-е пороговое значение**);
 - ✓ 20% наименее компетентных сотрудников – инженеры 3-й категории (**3-е пороговое значение**)

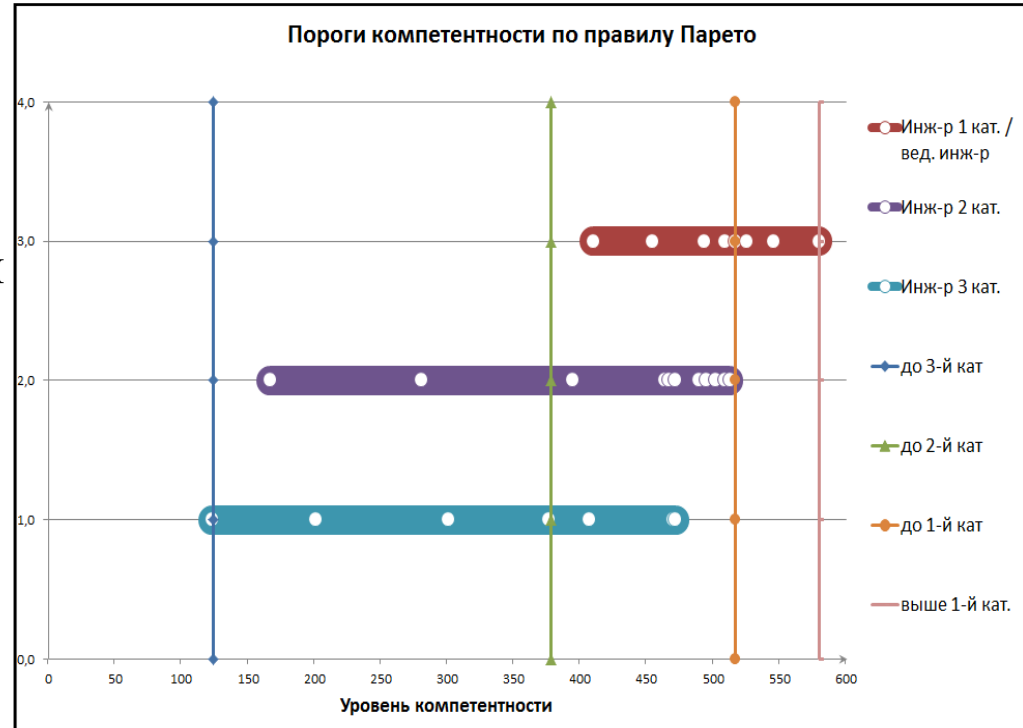
Определено следующее соответствие уровня компетентности и квалификации (в % от максимального) :

- до 80% - инженеры 1-й категории;
- от 80% до 16% - инженеры 2 категории;
- от 16% - до мин. уровня – инженеры 3 категории

В соответствии с пороговыми значениями:

- Определена «расчетная» квалификация сотрудников
- Проанализировано соответствие фактической и рассчитанной квалификации

№	Фамилия И.О.	Уровень	Квалификация		
			Факт	Расч.	
1	2	3	4	5	
1	Фамилия 1	547	1	1	
2	Фамилия 2	527	1	1	
3	Фамилия 3	517	1	1	↓
4	Фамилия 4	513	2	1	↓
5	Фамилия 5	510	1	1	
6	Фамилия 6	502	2	2	
15	Фамилия 15	455	1	2	↑
16	Фамилия 16	410	1	2	↑
17	Фамилия 17	407	3	2	↓
18	Фамилия 18	395	2	2	
19	Фамилия 19	378	3	3	
20	Фамилия 20	302	3	3	
24	Фамилия 24	124	3	3	



- Подготовлены предложения по обучению и аттестации персонала

Выводы

Определение пороговых значений уровней компетенций позволяет:

- сформировать критерии оценки квалификации персонала
- проводить аттестацию персонала на основе фактических данных об уровне компетентности сотрудника, а не на основе личных предпочтений
- обеспечить доверие к системе оценки квалификации как со стороны персонала, так и менеджмента организации
- устанавливать плановые значения компетентности по категориям квалификаций
- вовлекать персонал фирмы в процесс самообучения с целью повышения своей компетентности, и, как следствие, материального вознаграждения

Доклад закончен
Спасибо за внимание