

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С. П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

*И. Н. МАХМУДОВА*

## ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.03, 38.04.03 Управление персоналом

САМАРА  
Издательство Самарского университета  
2024

УДК 331.1(075)+658.3(075)

ББК У240я7+Ю98я7

М360

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Е. В. Волкова,

канд. экон. наук, доц. Л. В. Полянова

***Махмудова, Ирина Николаевна***

М360 **Оценка персонала:** учебное пособие / *И.Н. Махмудова.* –  
Самара: Издательство Самарского университета, 2024. – 80 с.

**ISBN 978-5-7883-2065-6**

Учебное пособие раскрывает актуальные и наиболее популярные методы оценки персонала организации. В рассмотренных материалах отражена система оценки персонала, цели и надёжность процедур оценки кадров. Раскрыты функции системы оценки персонала, сопровождающие непрерывный функциональный ряд в управлении персоналом, а также методы и показатели оценки по различным направлениям – оценки способностей работника и аспектов его трудовой деятельности.

Содержание учебного пособия представлено в наглядной форме, удобной для освоения и структуризации теоретического знания. Оно включает практические упражнения для самостоятельной работы обучающихся, тестовые и кейс-задания, раздел для выполнения курсовой работы по авторской методике для оценки уровня компетенции сотрудника на соответствие его должности.

Издание рекомендовано широкому кругу читателей: слушателям профильных программ бакалавриата и магистратуры, системы дополнительного образования и повышения квалификации направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом, участникам бизнес-сообщества.

УДК 331.1(075)+658.3(075)

ББК У240я7+Ю98я7

ISBN 978-5-7883-2065-6

© Самарский университет, 2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....                                                       | 4  |
| 1. СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА.....                                    | 5  |
| 1.1. Сущность и задачи оценки персонала.....                        | 5  |
| 1.2. Функции оценки персонала.....                                  | 15 |
| 1.3. Классификация методов оценки персонала.....                    | 16 |
| 1.4. Система оценки персонала.....                                  | 34 |
| Вопросы и задания.....                                              | 36 |
| 2. ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКА .....                              | 37 |
| 2.1. Построение модели оценки компетенций .....                     | 37 |
| 2.2. Личностная спецификация (квалификационная характеристика)..... | 42 |
| 2.3. Уровневая модель компетенций .....                             | 46 |
| 2.4. Вербальная модель компетенций .....                            | 47 |
| 2.5. Цифровая модель компетенций .....                              | 51 |
| 2.6. Оценка способностей персонала.....                             | 57 |
| 2.7. Расчет уровня и насыщенности компетенции .....                 | 66 |
| Вопросы и задания .....                                             | 76 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....                               | 77 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

В ситуации, когда внешние условия и обстановка внутри организации становятся нестабильной, требуются не только грамотные управленческие решения, но и эффективная деятельность работников на местах. Именно поэтому, важно, чтобы каждый из сотрудников организации находился на своем месте с учётом профессиональных и деловых качеств, присущих именно данной должности. Чтобы не было случайных людей, чья некомпетентность может создавать проблемные или конфликтные ситуации на уровне группового взаимодействия и организации в целом.

Основной задачей оценки персонала является применение действенного инструмента (методик и методов оценки) для раскрытия компетенций сотрудников в занимаемой должности, измерение различных аспектов трудового поведения сотрудников и результатов их профессиональной деятельности.

Структура содержания учебного пособия состоит из двух частей. В первой части приводятся структура, функции и методы системы оценки персонала. Во второй части подробно изложена технология построения модели оценки уровня компетенций сотрудников по авторской методике. Благодаря ей устранены субъективные элементы, имеющиеся в методике Ассессмент Центр.

Учебное пособие предназначено для широкого круга читателей, интересующихся вопросами оценки персонала для грамотного управления в рамках конкретной организации; для обучающихся по направлению подготовки 38.03.03, 38.04.03 Управление персоналом; для участников бизнес-сообщества.

# **1. СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

## **1.1. Сущность и задачи оценки персонала**

Само понятие «оценка персонала» двояко по своему содержанию. С одной стороны, оценка направлена на выявление свойств личности работника, его личностных, деловых и профессиональных качеств, по необходимости измеряются и управленческие навыки. Также проводится оценка ролевого поведения и профессиональной активности.

С другой стороны, измеряется трудовое поведение персонала, количественные и качественные результаты его профессиональной деятельности, его достижения, а также отношение к процессу труда, работе, и многое другое.

Оценка осуществляется на всех этапах работы по управлению персоналом в организации. Это многоаспектная и многоуровневая деятельность, которая требует грамотной организации и проведения самой процедуры оценки и профессионального подхода на этапе анализа результатов измерения.

Система оценки персонала, как и любая другая, эволюционирует в сторону усложнения, проходит постепенный переход от простых к более сложным ее компонентам. На ранних стадиях она реализует, в основном, контролирующую функцию, а по мере развития уже способна осуществлять мотивационную, коммуникационную и прочие функции системы управления персоналом. Аналогично усложняется предмет оценки, ее методы и технология.

Осознание важности оценки персонала приходит постепенно, по мере роста потребности измерения потенциальных способностей работников, формирования у них актуальных для предприятия профессиональных компетенций в соответствии со стратегией развития и бизнес-идеями. Решение этих вопросов с помощью

оценки персонала убеждает предприятие в действенности всей системы управления персоналом.

В любой диагностике персонала существует два аспекта: профессиональный (уровень профессиональной компетентности); личностный (психологический портрет сотрудника).

Поступательное развитие организации невозможно без периодически проводимой оценки персонала: только аттестация и анализ кадрового состава позволяют понять, что за люди работают в компании, какова их реальная квалификация, имеет ли смысл вкладываться в корпоративное обучение и какие методы мотивации могут подстегнуть общую производительность. Поэтому оценка текущей деятельности нанятых работников (часто – с применением автоматизированной системы учета рабочего времени) является признаком современного и прогрессивного предприятия.

По данным института повышения квалификации из Адоба – *Advanced Performance Institute, Actuate Corporation, Adobe*:

85% компаний измеряют эффективность сотрудников;

20–25% компаний удается улучшить операционную деятельность с помощью KPI;

80 тыс. человеко-часов в год тратила компания Adobe на измерение эффективности сотрудников;

185 млн долларов штрафа должна заплатить Wells Fargo за махинации сотрудников с выполнением KPI [1].

Сущность оценки – это выявление меры соответствия фактического состояния объекта целевому. Термин «оценка персонала» является аналогом термина «управление», его синонимом, однако не в полной мере. Оценка персонала позволяет принимать точные управленческие и кадровые решения, которые повышают для каждого сотрудника его эффективность в организации.

*Оценка персонала* – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

### **Цели оценки персонала**

*Административная цель* достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

*Информационная цель* заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

*Мотивационная цель* состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

### **Задачи оценки персонала**

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

### **Субъекты оценки персонала**

- *линейные руководители*. Как правило, они являются главными действующими лицами при деловой оценке персонала. От-

вечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы;

- *работники службы управления персоналом;*
- *коллеги и работники*, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками;
- лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику. Среди них можно выделить *независимых экспертов и центры оценки.*

Все субъекты оценки подразделяются на формальные и неформальные.

К *формальным субъектам оценки* относят руководителей и работников служб управления персоналом. Именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки.

*Неформальные субъекты оценки* – коллеги, независимые эксперты – только дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений.

В последнее время на практике часто применяется *комбинированная оценка*, когда оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько.

**Объект оценки персонала** – тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку.

**Предметом оценки** являются:

- свойства личности, наиболее востребованные на рабочем месте, в организации (личностные качества, профессиональные, деловые, управленческие);
- ролевое поведение сотрудников в процессе трудовой деятельности;
- результаты труда.



Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков, достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве.

Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

### **Критерии оценки персонала**

Для получения достоверной информации необходимо установить *цель проведения оценки* под неё задать чёткие и продуманные *критерии оценки персонала*. Они должны отвечать поставленным целям (рис. 1). В качестве целей можно выявить:

- потенциал сотрудников;
- установить источник проблемных зон в социально-трудовых отношениях;
- определить приоритеты и потребности персонала для формирования действенной системы мотивации сотрудников;
- выявить категории фронт- и бэк-персонала;
- определить приоритеты развития и обучения для отдельных категорий сотрудников;
- скорректировать стратегию кадровой политики, и другое.

*Критерий оценки* персонала – порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Такие критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности.

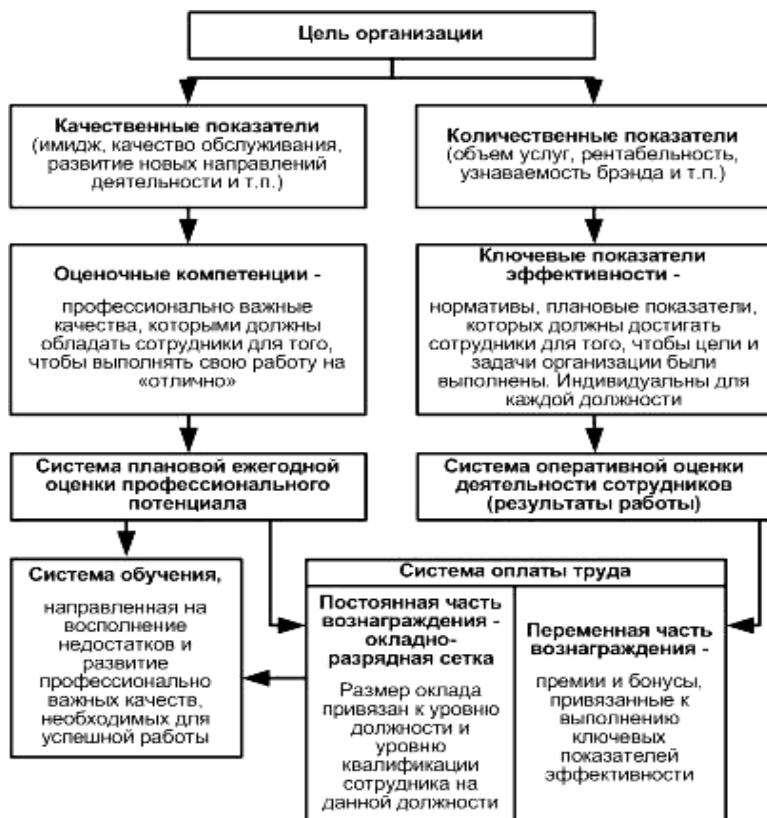


Рис. 1. Цели оценки

Можно выделить *четыре группы критериев*, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

- *профессиональные критерии* оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;
- *деловые критерии* оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

– *морально-психологические критерии* оценки персонала, к ним относится способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

– *специфические критерии* оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Критерии для проверки и оценки качества текущей работы должны быть прозрачны, объективны и достижимы для сотрудников. Их главное назначение – мотивировать персонал на улучшение своих показателей.

***Критерии оценки труда персонала*** подразделяются следующие группы:

1. ***Hard skills*** – реальные знания и умения в рамках должностных обязанностей, профессиональная подготовка. Уровень квалификации может быть замерен тестами, ситуационными деловыми играми, моделированием рабочих ситуаций или путем разбора данных о *показателях за прошлые периоды*.

2. ***Soft skills*** – особенности личности и характера, умение ладить с коллегами и «трудными» клиентами, корректно вести себя в стрессовых ситуациях, быстро находя выход при возникновении сложностей. Представление о сотруднике с этой точки зрения можно получить путем отзывов коллег и контрагентов, анализа прошлых провалов и достижений, получения психологического портрета с привлечением стороннего специалиста.

3. ***Лояльность компании*** – факты и эпизоды, которые могут как способствовать конкурентной привлекательности компании, так и мешать ей. Сотрудник, нелестно отзывающийся о своем месте работы в кругу знакомых или социальных сетях, может принести большой репутационный вред. Напротив, хорошие отзывы от настоящих и бывших работников положительно влияют на имидж

организации, помогая рекрутерам быстрее находить подходящих соискателей, а продавцам – потенциальных клиентов.

4. ***Способность к профессиональному росту и развитию*** – наличие перспектив для дальнейшего развития сотрудника. Хорошо ли он только на своем месте, или может пойти на повышение, если освоит недостающие знания? Стоит ли вкладываться в «прокачку» специалиста, или он достиг “потолка” и верхнего порога своих результатов?

### **Основные цели оценки деятельности персонала**

1. Упрощение подбора и найма новых сотрудников на вакантные позиции (за счет наличия точных критериев соответствия должности исходя из накопленного опыта в аттестации).

2. Получение набора четких критериев для принятия любых управленческих решений в компании: отнесение сотрудника к продуктивным или непродуктивным, кадровые перемещения, открытие вакансий, повышение квалификации, применение системы мотивации.

3. Повышение трудовой дисциплины, заинтересованности и вовлеченности каждого из сотрудников, а значит, продуктивности всей команды.

4. Улучшение условий труда, оптимизация внутреннего взаимодействия деловых отношений.

5. Планирование и организация целевого корпоративного обучения (только для тех работников, кому оно действительно необходимо, по недостающим темам, низкая квалификация в которых мешает достигать поставленных целей).

Оценка персонала выявляет узкие места, препятствующие наращиванию продуктивности в компании.

Кроме общих целей и задач существуют частные, которые актуальны для конкретной организации на данный момент.

### **Этапы оценки**

- описание функций;
- определение требований;
- оценка по факторам конкретного исполнителя;
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценка уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

*Главным действующим лицом* в оценке персонала является *линейный руководитель*. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудниками.

**В задачи службы персонала** входит, прежде всего:

– *оценка кандидатов при приеме на работу* – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Кроме того, необходимо проводить регулярную внутреннюю оценку персонала:

- по итогам работы;
- потребностей в развитии персонала;
- результатов обучения;
- степени адаптации;
- уровня мотивации;
- удовлетворенности трудом;
- степени лояльности;
- другое.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, многие из них страдают *общим недостатком – субъективностью*. Решение во многом зависит от того, кто использует метод или кого привлекают в качестве эксперта. Чаще всего это относится к *методам экспресс-диагностики* (кокологии-

ческие тесты, психологические проективные методики – тест Вагнера, Роршаха, Люшера, Сакса-Леви, физиогномика, графология, френология, профайлинг, др.).

Вместе с тем, имеются методики, позволяющие достаточно точно провести измерительные оценочные процедуры на основе методик:

- HayGroup;
- грейдинг;
- управление по целям – Mangement by Objective (MBO);
- система сбалансированных показателей – Balanced Scorecard – Нортон и Каплана;
- оценка уровня компетенций по методике профессора И.Н. Махмудовой;
- Assessment Center;
- оценка результативности по бестарифной системе Н. Волгина;
- другое.

### **Необходимые условия и требования к технологии оценки персонала**

Важно при проведении оценки соблюдать некоторые принципы и правила:

- *объективность* – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;
- *надежность* – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);
- *достоверность в отношении деятельности* – оцениваться должен реальный уровень владения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;
- *возможность прогноза* – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

– *комплексность* – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

– *доступность* (понятность) процесса *оценивания и критериев оценки* не узкому кругу специалистов, а оценщикам и наблюдателям, а также самим оцениваемым (то есть обладать свойством *внутренней очевидности*);

– проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а *встраиваться в общую систему кадровой работы в организации* таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

## **1.2. Функции оценки персонала**

В функции оценки персонала входит решение следующих важнейших вопросов кадровой политики:

1. *Определение потребности в персонале.* Оценка качества работы, корпоративного поведения с учетом достигнутых результатов сотрудников помогает определить, имеется ли необходимость в новых кадрах или можно обойтись кадровыми ротациями в существующем коллективе.

2. *Проверка эффективности работы отдела кадров.* Показатели деятельности работников укажут, насколько точно HR-специалисты подбирают кандидатов, соответствующих целям и задачам компании.

3. *Контроль качества работы сотрудников.* Оценка трудовой деятельности покажет, кто из команды трудится с высоким КПД и может быть «продвинут» выше, а кто является бесполезным «балластом», который тянет компанию вниз и не окупает затраты на свое содержание.

4. *Выявление потребности в обучении и развитии сотрудников.* Оценка эффективности работы сотрудников продемонстриру-

ет, какие сильные и слабые места имеются в знаниях команды, а что нужно «прокачать» или подтянуть на семинарах, тренингах, чтобы достигать более значительных результатов.

5. *Определение необходимости в изменении подхода к управлению, обновлении существующей организационной структуры или материально-технического обеспечения.* Оценка деятельности персонала может продемонстрировать, что низкая продуктивность штата обусловлена плохим управлением на местах, бюрократическими проволочками, недопониманием между отделами. Устранив выявленные проблемы, можно значительно повысить результативность сотрудников.

### **1.3. Классификация методов оценки персонала**

Методов оценки достаточно много. Можно классифицировать их по разным основаниям. Например, выделяют те методы, которые *измеряют потенциал сотрудников* и те, которые относятся к *деловой оценке*.

#### **Методы оценки потенциала сотрудников**

1. *Центры оценки персонала.* Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

2. *Тесты на профпригодность.* Их цель – оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять («оценка пробным заданием»).



3. *Общие тесты способностей.* Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций (*тест Леонгарда-Шмышека, тест на измерение IQ, тест Сакса-Леви, Майер-Бриггс, тесты экспресс-диагностики Малешина, др.*). Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению (*Кирк-патрика и Филиппса*).

4. *Биографические тесты и изучение биографии.* Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Используются также данные личного дела – своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

5. *Личностные тесты.* Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу (например, *тест руки Вагнера* измеряет агрессивность/конфликтность или коммуникативность личности). Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

6. *Интервью. Беседа,* направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

7. *Рекомендации.* Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи.

8. *Нетрадиционные методы.* Такой статус имеют такие методы и методики, которые не часто используются в силу сложности или высоких требований к профессиональному уровню оценщика. К ним, в частности, относятся: полиграф (*детектор лжи*) – 11% использования; *графология и физиогномика, профайлинг.* В эту же категорию попадают астрологические расчёты, определение типа поведения по группе крови и некоторые другие. Тем не менее, это *не делает их менее научными*, по сравнению с остальными методами (наиболее простыми в применении и обработке результатов). 22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях, совместимости в коллективе.

### **Методы деловой оценки**

Деловая оценка персонала в процессе трудовой деятельности может осуществляться *методами индивидуальной и групповой оценки.*

#### ***Методы индивидуальной оценки***

1. *Анкеты и сравнительные оценки.*

2. *Метод заданного выбора* – анкета, в которой задаются основные характеристики, перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

3. *Шкала рейтингов поведенческих установок* – анкета, в которой описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. В анкете рейтинга содержится обычно от шести до десяти решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

4. *Описательный метод оценки* заключается в том, что оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работ-

ника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

5. *Метод оценки по решающей ситуации.* Для использования этого метода специалисты готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных (решающих) ситуациях. Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами или подчиненными.

6. *Шкала наблюдения за поведением,* как метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Методы оценки персонала делятся на качественные и количественные.

**Качественные методы** дают теоретические сведения (психологические портреты сотрудников или будущих соискателей, отзывы коллег, экспертные заключения о соответствии занимаемой должности), а **количественные** – конкретные цифры и показатели, характеризующие работу сотрудника (процент выполнения плана, уровень продуктивности, число реализованных заявок и проектов, количество ошибок).

Для получения точной картины предпочтительно сочетание этих методов, чтобы представление было полным (например, оценка результатов труда персонала по количественным показателям отнесла сотрудника к категории низкопродуктивных, но качественные признаки говорят о том, что он просто находится не на

своем месте). Так, неэффективный «продажник» может отлично показать себя в отделе закупок, где как раз есть вакантная должность, а закрыть ее можно внутренним переводом, не тратя время и средства на подбор человека с рынка труда.

### **Качественные методы для оценки эффективности труда**

Среди них выделяют следующие способы:

*Матричный* – сравнение реальных качеств и профессиональных успехов сотрудника с совершенной моделью человека на той же должности. Анализ того, насколько сильно реальность отклоняется от идеала, поможет определить профпригодность работника.

*Оценка выполненных задач* – беспристрастное рассмотрение итогов работы сотрудника на предмет того, справляется ли он с возложенными функциями.

*Система произвольных характеристик* – сопоставление серьезности и количества достижений и провалов сотрудника, на основе чего выносится вердикт о его пользе для организации.

*«360 градусов»* – «круговая» оценка со стороны коллег, клиентов, контрагентов и непосредственного начальства, а также взгляд самого сотрудника на себя «со стороны». Набор непредвзятых отзывов помогает получить целостную картину поведения сотрудника в коллективе, успешности его взаимодействия внутри и вне организации, влияния на имидж компании.

*Групповая дискуссия* – разговор внутри группы, состоящей из руководителя, самого сотрудника и экспертов в данной профессиональной области, о итогах работы специалиста, оценивая его дальнейшие перспективы в организации.

### **Количественные методы оценки эффективности труда**

Помимо качественных, существуют и количественные подходы к измерению производительности – полезности сотрудника для компании, которые выдают результат в числовом представлении.

Оценка персонала в организации может строиться на следующих количественных методах:

*Метод точной балльной оценки* – «зарабатывание» сотрудниками определенного, заранее известного количества баллов за каждое профессиональное достижение. «Гонка» за баллами по итогам оговоренного периода (месяца, квартала, года) заканчивается их суммированием и выявлением лидеров и отстающих.

*Метод свободной балльной оценки* – экспертное оценивание каждого качества сотрудника на некоторое количество баллов, сумма которых позволяет ранжировать сотрудников по эффективности.

*Ранговый метод* – составление рейтингов сотрудников представителями руководства или привлеченными экспертами. Сравнение рейтингов позволяет выявить персоны, которые преимущественно фигурируют в начале списка или стабильно занимают последние позиции, с целью обратить на них повышенное внимание.

### **Комбинированные методы оценки эффективности персонала**

Качественная и количественная оценка эффективности персонала в совокупности представляют собой современные комбинированные методы оценки, которые считаются самыми подробными и достоверными. Выделяют следующие комбинированные способы оценки:

*Метод суммы оценок* – заключается в назначении оценки каждой характеристике сотрудника и выводе усредненного показателя, который впоследствии сравнивается с идеальным средним баллом для данной должности.

*Система группировок* – представляет собой распределение сотрудников по группам: от неэффективных до самых продуктивных, к работе которых нет никаких претензий. Далее принимаются соответствующие управленческие решения: увольнение, депреми-

рование или перевод на менее ответственную должность для аутсайдеров, возможное обучение или переквалификация для «среднячков», перспективы повышения для лидеров.

Наиболее оптимальную картину об использовании имеющихся кадровых ресурсов дают именно комбинированные методы групповой оценки (или произвольное сочетание качественного и количественного метода, наиболее подходящих организации).

1. *Регулярная аттестация*, позволяющая всегда иметь представление о текущей квалификации сотрудников, не позволяющая им «расслабляться» и терять рабочие навыки. Согласно Трудовому кодексу, такому виду проверки не подлежат работники со стажем в компании менее года и беременные сотрудницы, оценка управленческого персонала также не предполагает аттестации. На основе «проваленной» аттестации руководитель имеет полное право в одностороннем порядке разорвать трудовые отношения и распрощаться с сотрудником, руководствуясь статьей 81 ТК РФ.

2. *Тестирование, интервьюирование* – психологическое и на профпригодность. Часто проводится уже на этапе отбора кандидатов на вакантную должность, как оценка имеющихся знаний будущего персонала.

3. *Внутренняя или внешняя экспертная оценка* – сбор мнений о профессиональных качествах сотрудника со стороны авторитетных коллег или привлеченных экспертов

4. *Деловые игры* – система оценки персонала на предприятии, основанная на моделировании сложных рабочих ситуаций для выработки и закрепления правильной модели поведения.

5. *Центр оценки (ассессмент-центр)* – комплексный метод, который представляет собой набор прочих методов оценки (групповые сессии, аттестация и тестирование, интервьюирование, деловые игры) и длится несколько дней, завершаясь составлением отчета по каждому сотруднику с предоставлением разъяснений.

Такой метод оценки является результатом современной разработки концепции корпоративной оценки и чаще применяется в крупных компаниях, располагающих соответствующими ресурсами.

6. *Оценка KPI (Key Performance Indicators)* – выявление показателей продуктивности на основе разработанных формул и веса, назначаемого каждому из критериев. По отношению реальных показателей к идеальным определяется, к чему ближе результат сотрудника: базе (наихудшему минимальному значению), норме (среднему значению) или цели (желаемому значению), в соответствии с чем принимаются вытекающие из этого кадровые решения.

Классифицировать методы оценки можно по следующим основаниям:

- оценка потенциала работника;
- деловая оценка.

#### **Методы оценки потенциала работников:**

1. *Тесты на профпригодность.* Их цель – оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

2. *Общие тесты способностей.* Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

3. *Биографические тесты и изучение биографии.* Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Используются также данные личного дела – своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

4. *Личностные тесты.* Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

5. *Интервью.* Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

6. *Рекомендации.* Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов – для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

7. *Нетрадиционные методы.* К ним можно отнести тесты Малешина (методы экспресс диагностики, применимы при необходимости быстрой или массовой оценки). Здесь же используют метод физиогномики, графологии, профайлинга, используют также полиграф (детектор лжи), и некоторые другие.

Разнообразные подходы и методы оценки позволяют подобрать оптимальный инструмент для оценки работника.



## Методы групповой оценки

*Методы групповой оценки* дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

1. *Метод классификации*: лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20 человек, значительно проще выделить успешного или неуспешного работника, чем проранжировать среднего.

Выход может быть найден, если использовать *метод альтернативной классификации*. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбирать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

2. *Метод парного сравнения (метод Делфи, метод социометрических измерений)* делает классификацию проще и достовернее – сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. На пересечении фамилий в паре отмечается фамилия того сотрудника, который в данной паре считается наиболее эффективным. Затем отмечается число случаев, когда работник оказывается лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если количество сотрудников слишком велико – число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной. Классификацию и сравнение по парам используют лишь 10-13% работодателей.

3. *КТУ (коэффициент трудового участия)*. Метод был распространен в 1980-е гг. Величина базового КТУ равна единице.

4. *Метод «золотого сечения»* – пропорция 0,62:0,38, которая ассоциируется с понятиями устойчивости, гармонии и адаптации системы к окружающей среде. *Чем больше число технологий золотого сечения используется в различных областях, тем эффективнее управление.* Пропорция позволяет применить сечение

к оценке результатов труда и расчету оплаты труда персонала. По такой пропорции происходит *развитие научных и производственных коллективов*, в которых двадцать процентов работающих, представляющих наиболее активную, интеллектуальную часть этих коллективов, владеющих современными инновационными технологиями, создают 80% продукции, а оставшаяся большая часть работающих производит только 20% продукции. Но *для создания всей продукции обе части одной целостной системы (рутины и новаций) должны существовать вместе*. Следует также отметить, что пропорции золотого сечения являются *необходимым, но недостаточным условием эффективности управления системой*. Например, если подсистема сформирована полностью из некачественной рабочей силы, то пропорции золотого сечения не помогут ей в развитии по сравнению с подсистемами, сформированными преимущественно из интеллектуальной рабочей силы.

5. Метод *«перехвата целей»* – положен в основу оценки поведения и мотивации персонала.

6. Широко применяются *описательный метод и анкеты*.

Доля других методов составляет менее 5%.

Для получения точной картины предпочтительно сочетание этих методов, чтобы представление было полным (например, оценка результатов труда персонала по количественным показателям отнесла сотрудника к категории низкопродуктивных, но качественные признаки говорят о том, что он просто находится не на своем месте). Так, неэффективный «продажник» может отлично показать себя в отделе закупок, где как раз есть вакантная должность, а закрыть ее можно внутренним переводом, не тратя время и средства на подбор человека «с улицы».

Среди *методов групповой оценки* пользуется популярностью метод социометрический измерений на основе расчета социометрических индексов.

### **Индекса сплоченности группы**

$$I_{гр} = [(ВП - ВО) / N (N-1)] 100,$$

где ВП – число взаимно положительных выборов в группе; ВО – число взаимно отрицательных выборов в группе; N – число членов группы, участвовавших в опросе.

### **Индекс социометрической когерентности**

$$I_{ког} = K_o \text{ (или } K_n) / N (N-1),$$

где  $K_o$  – число отданных выборов по группе;  $K_n$  – число полученных выборов по группе; N – число членов группы, участвовавших в опросе.

### **Индекс взаимности ( $I_v$ )**

Сплоченность группы может быть изменена с помощью индекса взаимности ( $I_v$ ). Сплоченность группы проявляется прежде всего в количестве взаимных положительных связей, поэтому индекс сплоченности рассчитывается по формуле

$$L_v = ВП / N (N-1).$$

### **Социометрический статус ( $C_j$ )**

Он отражает отношение членов группы к каждому ее представителю

$$C_j = K_{ni} / (N-1),$$

где  $K_{ni}$  – количество голосов (выборов), полученных  $i$ -м членом группы.

Одновременно принято исчислять положительный и отрицательный статусы, являющиеся частями общего социометрического статуса индивида:

$$C_{i+} = K_n (+) / (N-1), \quad C_{i-} = K_n (-) / (N-1),$$

где  $C_+(C_-)$  – положительный (отрицательный) социометрический статус  $i$ -го члена группы;  $K_n(+)$  – количество положительных выборов, полученных  $i$ -м членом группы;  $K_n(-)$  – количество отрицательных выборов, полученных  $i$ -м членом группы.

### **Индекс эмоциональной экстенсивности $E_i$**

Для характеристики степени активности каждого из членов группы, его отношения к окружающим можно использовать индекс эмоциональной экстенсивности

$$E_i = K_{i0}/(N-1),$$

где  $K_{i0}$  – количество выборов (голосов), отданных  $i$ -м членом группы.

Алгоритм проведения социометрии представлен на рисунке 2.

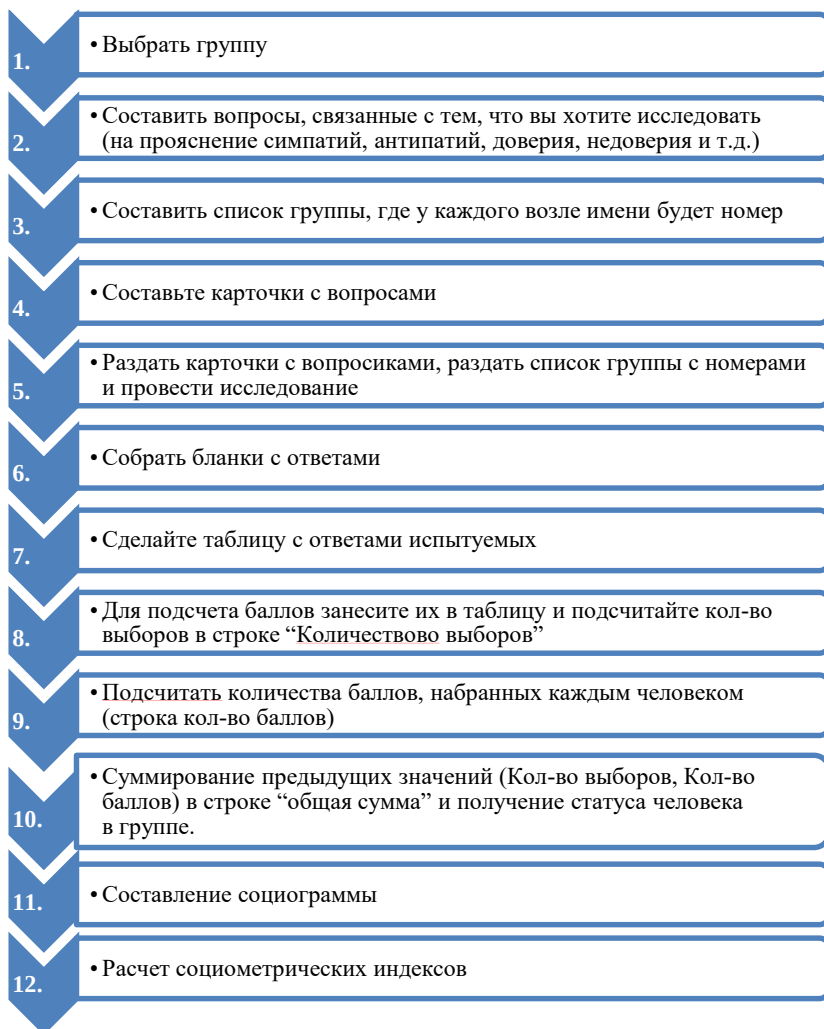


Рис. 2. Алгоритм проведения социометрии

Аналогично рассчитываются индексы положительной и отрицательной экстенсивности:

$$E+i = K0(+) / (N-1), \quad E-i = K0(-) / (N-1),$$

где  $E+i(E-i)$  – положительный (отрицательный) индекс эмоциональной экспансивности;  $K0(+)$  – количество положительных выборов, отданных  $i$ -м членом группы;  $K0(-)$  – количество отрицательных выборов, отданных  $i$ -м членом группы.

### **Индекс объема взаимодействия ( $A_i$ )**

Индекс объема взаимодействия, который характеризует каждого члена группы одновременно и как субъекта выбора, и как объекта:

$$A_i = K_{pi}(+) K_{pi}(-) / (N-1),$$

где  $K_{pi}(+)$  – количество положительных выборов, полученных  $i$ -м членом группы;  $K_{pi}(-)$  – количество отрицательных выборов, полученных  $i$ -м членом группы.

Аналогично рассчитываются индексы положительной и отрицательной экстенсивности:

$$E+i = K0(+) / (N-1), \quad E-i = K0(-) / (N-1),$$

где  $E+i(E-i)$  – положительный (отрицательный) индекс эмоциональной экспансивности;

$K0(+)$  – количество положительных выборов, отданных  $i$ -м членом группы;  $K0(-)$  – количество отрицательных выборов, отданных  $i$ -м членом группы.

### **Индекс объема взаимодействия ( $A_i$ )**

Индекс объема взаимодействия, который характеризует каждого члена группы одновременно и как субъекта выбора, и как объекта:

$$A_i = K_{pi}(+) K_{pi}(-) / (N-1),$$

где  $K_{pi}(+)$  – количество положительных выборов, полученных  $i$ -м членом группы;  $K_{pi}(-)$  – количество отрицательных выборов, полученных  $i$ -м членом группы.

После расчета трёх групповых и трёх индивидуальных индексов можно определить лидеров группы, аутсайдеров, степень зрелости социально-деловых отношений, и степень сформированности самой группы (рис. 3).



Рис. 3. Степень сформированности самой группы

Наиболее оптимальную картину об использовании имеющихся кадровых ресурсов дают именно комбинированные методы групповой оценки (или произвольное сочетание качественного и количественного метода, наиболее подходящих организации).

1. *Регулярная аттестация*, позволяющая всегда иметь представление о текущей квалификации сотрудников, не позволяющая им «расслабляться» и терять рабочие навыки. Согласно Трудовому кодексу, такому виду проверки не подлежат работники со стажем в компании менее года и беременные сотрудницы, оценка управленческого персонала также не предполагает аттестации. На основе «проваленной» аттестации руководитель имеет полное право в одностороннем порядке разорвать трудовые отношения и распрощаться с сотрудником, руководствуясь статьей 81 ТК РФ.



Основанием для организации и проведения аттестации в организации является Постановление от 5 октября 1973 года о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и

организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи.

2. *Тестирование, интервьюирование* – психологическое и на профпригодность. Часто проводится уже на этапе отбора кандидатов на вакантную должность, как оценка имеющихся знаний будущего персонала.

3. *Внутренняя или внешняя экспертная оценка* – сбор мнений о профессиональных качествах сотрудника со стороны авторитетных коллег или привлеченных экспертов.

4. *Деловые игры* – система оценки персонала на предприятии, основанная на моделировании сложных рабочих ситуаций для выработки и закрепления правильной модели поведения.

5. *Центр оценки (Ассессмент-Центр – Assessment Center)* – комплексный метод, который представляет собой набор прочих методов оценки (групповые сессии, аттестация и тестирование, интервьюирование, деловые игры) и длится несколько дней, завершаясь составлением отчета по каждому сотруднику с предоставлением разъяснений. Такой метод оценки является результатом современной разработки концепции корпоративной оценки и чаще применяется в крупных компаниях, располагающих соответствующими ресурсами.

6. *Оценка KPI (Key Performance Indicators)* – выявление показателей продуктивности на основе разработанных формул и веса, назначаемого каждому из критериев. По отношению реальных показателей к идеальным определяется, к чему ближе результат сотрудника: базе (наихудшему минимальному значению), норме (среднему значению) или цели (желаемому значению), в соответствии с чем принимаются вытекающие из этого кадровые решения.

Разнообразные подходы и методы оценки позволяют подобрать оптимальный инструмент для анализа конкретной ситуации.

Прогнозируемое поведение не отличается от демонстрируемого. Бывает, для подбора сотрудника на конкретное рабочее место, достаточно изучить рекомендации с прошлого места работы (сделать запрос) или ознакомиться с листом аттестации сотрудника. *Аттестация*, как комплексный метод деловой оценки, проходит регулярно, раз в 3-5 лет. Ей подлежат все сотрудники организации, проработавшие свыше одного года.

*Оценка персонала на произвольном предприятии* – это комплекс мер, направленный на выявление личных качеств и способностей сотрудников, их реальной продуктивности и дальнейших перспектив работы в компании.

Кроме разовой оценки, вызванной переменами или негативными процессами, существует оценка регулярная (выполняемая с определенной периодичностью, *деловая оценка персонала*) и оценка постоянная, которая перманентно (регулярно) сопровождает весь рабочий процесс. Обычно её проводит непосредственный руководитель.

*Деловая оценка персонала* – целенаправленный процесс установления соответствия профессиональных и личностных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

Различают два основных вида деловой оценки персонала:

1. Оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала.
2. Текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала (рис. 4).

При проведении деловой оценки, к сожалению, не все поддаётся оцифровке, измерению. Поэтому руководители ведут специально разработанные листы-оценки.

*Листы оценки* разрушают командную работу, поскольку создают в коллективе атмосферу нездорового соперничества. Кроме того, очевидный минус, связанный с этим методом: листы оценки



не устраняют субъективность отношения менеджера к своим сотрудникам. Более того, они придают этой субъективности «научный» вид. В 2012 году по репутации листов оценки был нанесен удар: от их применения отказалась Microsoft, которая ранее была одним из самых ярких приверженцев этого инструмента.

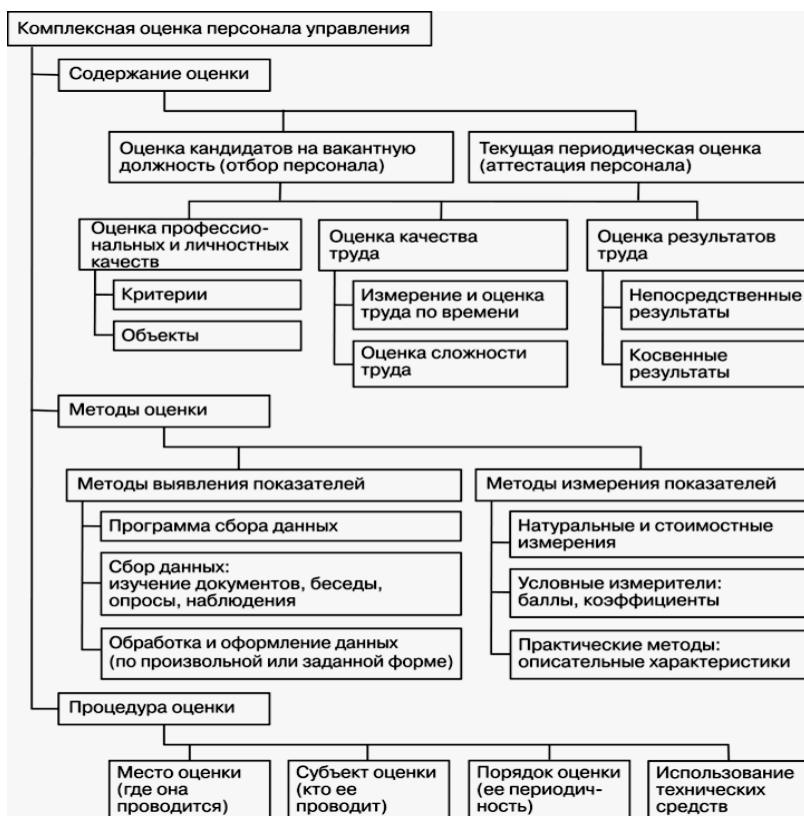


Рис. 4. Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала

Исследование, проведенное консалтинговой компанией GuideSpark в 2014 году, показало, что три четверти сотрудников не верят в то, что листы оценки персонала могут улучшить их работу [9].

В 2015 году консалтинговая компания Accenture, в штате которой 330 тыс. сотрудников, заменила их более гибкой системой, в которой менеджеры сами решают, о ком из сотрудников и что сообщать наверх.

А Deloitte стала использовать вместо них списки из четырех простых вопросов (например, «Следует ли повысить этого сотрудника?»).

Тем не менее, компаний, решивших отказаться от листов оценки, до сих пор немного: к настоящему времени всего около 6% участников списка Fortune 500 сделали это.

#### **1.4. Система оценки персонала**

Система оценки персонала предусматривает *оценку самого работника*, его реальной готовности к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также оценку уровня его потенциальных возможностей для определения перспектив его профессионального роста (ротации) (рис. 5).

Второе направление – *оценка труда* – имеет своей целью сопоставить реальное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с планируемыми показателями и непосредственно связано с итогом конкретной профессиональной деятельности сотрудника. Объем работ каждого сотрудника, как правило, регламентируется планом или программой.

Оценка труда позволяет оценить достижение работником существующих показателей и поставленных целей. Критерии и показатели оценки определяются непосредственно стратегией бизнес-процесса, миссией и корпоративными ценностями организации.



Рис. 5. Структурные компоненты оценки персонала

Система оценки представлена не через совокупность разнообразных способов и методов оценки, а через их взаимопроникновение с функциями системы управления персоналом и менеджментом организации в целом.

Предмет оценки персонала расширен до семи векторов диагностики. Он обусловлен непрерывным функциональным рядом системы управления персоналом в процессе производства (рис. 6).

Модернизированная система оценки персонала позволяет определиться с выбором метода оценки из имеющегося многообразия для его грамотного использования в системе управления персоналом.

Потребности обусловлены потенциалом рабочей силы персонала, а также определяются его *мотивационной средой*. Уровень сформированности корпоративных отношений, равно как внешние по отношению к предприятию условия рыночной экономики и состояние рынка труда (*мотивационная среда*) – диктуют смещение ценностных ориентиров в сторону вынужденной мобильности и активности, в сторону не творческой самостоятельности, а изобре-

тательности и среднего уровня профессионализма, что способствует изменению *мотивационной структуры персонала*.

| Функции СУП                              | Виды оценки персонала                                                                                                        |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Планирование потребности персонала    | Оценка должности (профиль профессии)                                                                                         |
| 2. Подбор, отбор, найм                   | Оценка трудового потенциала (уровня и качества рабочей силы)                                                                 |
| 3. Адаптация                             | Оценка мотивации к труду (желания и готовности)                                                                              |
| 4. Развитие                              | Оценка деятельности / поведения персонала в коллективе (ролевое участие, креативность, воля).<br>Оценка результатов обучения |
| 5. Служебно-профессиональное перемещение | Оценка отношения к процессу труда (ценность труда, конформность)                                                             |
| 6. Планирование карьерного роста         | Оценка результатов трудовой деятельности                                                                                     |
| 7. Стимулирование труда                  | Оценка эффективности системы оценивания (оплата труда)                                                                       |

Рис. 6. Соответствие видов оценки непрерывному функциональному ряду системы управления персоналом

## ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

### Вопросы для обсуждения



1. Что представляет собой деловая оценка персонала?
2. Назовите основания классификации методов оценки персонала.
3. Как определить требуемый метод оценки персонала?
4. Какова структура системы оценки персонала?

## **2. ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКА**

### **2.1. Построение модели оценки компетенций**

Персонал и коллектив в компании играет ключевую роль для успешной деятельности любого предприятия, и его быстрого развития и роста на рынке.

Как же узнать, кто из сотрудников соответствует своей должности, а кто – нет?

Как выявить, кто нуждается в мотивации? А кому необходима стимуляция?

Кто в коллективе имеет потенциал и заслуживает вложений и продвижения по карьерной лестнице?

А кто из сотрудников нуждается в другом месте работы?

Для оценки компетенций предварительно нужно ознакомиться с требованиями рабочего места к специалисту в должности. Для этого следует построить «Профиль должности», предварительно ознакомившись с официально утверждёнными документами, как на федеральном уровне – с профессиональным стандартом должности, так и на локальном уровне организации – утверждённой должностной инструкцией и Положением о структурном подразделении для оцениваемой должности.

Профиль должности включает категорию работника, условия его труда, Цель и показатели эффективности труда в занимаемой должности, мотивационную схему, которую готово предложить организация в соответствии с имеющимися у неё возможностями. В профиле должности раскрываются требования к теоретическому и практическому уровню профессиональной подготовки специалиста с необходимостью и желательностью, из которого, в дальнейшем, будут выведены конкретные способности, необходимые работнику именно для данной должности (см. профессиограмму). Ниже приведём профиль должности для начальника службы кадровой безопасности.

Таблица 1 – Профиль должности

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                   |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Название:                                 | Начальник службы безопасности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Должностной уровень:<br>Руководитель                                              |
| Структурное подразделение:                | Отдел службы безопасности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                   |
| Непосредственный руководитель:            | Генеральный директор                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                   |
| Сотрудники в непосредственном подчинении: | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | – Начальник отдела охраны службы безопасности;<br>– Инспектор службы безопасности |
| Условия работы:                           | Офис (нормальные) условия труда                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                   |
| Описание работы:                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                   |
| Цель должности:                           | Обеспечение безопасности бизнеса                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                   |
| Сферы ответственности:                    | – За полученный работодателем материальный ущерб, возникший из-за некомпетентных действий, – в соответствии с принципами действующего законодательства и корпоративными нормами.<br>– За передачу конфиденциальных данных третьим лицам – в границах, указанных в разделах соответствующего законодательства.<br>– За исполнение профессиональных функций, указанных в инструкции и трудовом договоре, – в порядке, указанном в трудовом законодательстве.<br>– За правонарушения, совершенные в ходе выполнения работ, – в пределах, указанных в административном, трудовом или уголовном праве |                                                                                   |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                |               |                                  |                                                                                                |                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Критерии оценки эффективности деятельности:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                |               |                                  |                                                                                                |                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>– Постоянно улучшать результаты своей профессиональной деятельности.</li><li>– Своевременное решение вопросов и задач в рамках своей компетенции.</li><li>– Эффективное взаимодействие с другими работниками организации в целях исполнения своих должностных обязанностей.</li><li>– Профилактика потенциальных кадровых угроз и предотвращение повторных инцидентов</li></ul> |                                                                                                |               |                                  |                                                                                                |                                                                                |
| Мотивационная схема (Оклад+Бонус и т.д.) / периодичность выплаты                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                |               |                                  |                                                                                                |                                                                                |
| Оклад                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 50 тыс руб                                                                                     | Бонус         | Премии                           | Другое                                                                                         | Дополнительные награждения                                                     |
| периодичность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ежемесячный                                                                                    | периодичность | не реже одного раза в три месяца | периодичность                                                                                  | Зависит от интенсивности выполнения работы, трудовых показателей, стажа работы |
| Другие формы материального поощрения и компенсаций (авто, оплата проезда, питание, сотовая связь и т.д.) / размер                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                |               |                                  |                                                                                                |                                                                                |
| Название                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                |               | Сумма                            |                                                                                                |                                                                                |
| Сотовая связь                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                |               | Без ограничений                  |                                                                                                |                                                                                |
| Авто                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                |               | По потребности                   |                                                                                                |                                                                                |
| Интернет                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                |               | Трафик без ограничений           |                                                                                                |                                                                                |
| Требования к должности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                |               |                                  |                                                                                                |                                                                                |
| Признаки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Необходимо                                                                                     |               |                                  | Желательно                                                                                     |                                                                                |
| Образование:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Высшее профессиональное образование, соответствующее направлению профессиональной деятельности |               |                                  | Высшее профессиональное образование, соответствующее направлению профессиональной деятельности |                                                                                |

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Доп. образование          | Управление проектами с применением MS Project                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Профессиональные курсы повышения квалификации                                                                                                                                                                                                                                           |
| Спец. подготовка          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие сертификатов, удостоверений о владении огнестрельным оружием, боевой техникой.</li> <li>- Удостоверение об окончании курсов пиротехники и взрывчатых веществ</li> </ul>                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Удостоверение об оказании первой медицинской помощи;</li> <li>- Курс по деловой коммуникации</li> </ul>                                                                                                                                        |
| Опыт работы               | 3-5 лет                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Не менее 3 лет на руководящих должностях, связанных с обеспечением физической защиты и режимом                                                                                                                                                                                          |
| Компьютерная грамотность  | Опытный пользователь ПК, знание: MS Project, Excel, MS Word, PowerPoint                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | MS Project, Excel                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Знание иностранных языков | Английский                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Английский - Intermediate                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Знания и навыки           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Законы и иные нормативно-правовые акты Российской Федерации, регламентирующие охранную деятельность;</li> <li>– Специфику и структуру предприятия;</li> <li>– Принципы организации охраны объектов предприятия;</li> <li>– Характеристики технических средств защиты объектов от несанкционированного доступа к ним;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Современную отечественную и зарубежную технику (системы сигнализации, связи и т. п.), поддержание ее в эксплуатационном состоянии;</li> <li>– Характеристику технических средств защиты информации от несанкционированного доступа;</li> </ul> |



|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Тактику защиты охраняемых объектов от преступных посягательств;</li> <li>– Стратегию и тактику ведения переговоров с преступниками;</li> <li>– Правила сопровождения отдельных сотрудников предприятия</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Назначение и виды связи;</li> <li>– Правила вхождения в связь и правила поведения в эфире;</li> <li>– Правила приема, сопровождения и сдачи товарно-материальных ценностей;</li> <li>– Правила и нормы охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты</li> </ul> |
| Профессиональные навыки | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспечивать защиту объектов предприятия от хищений и других преступных посягательств, пожаров, аварий, актов вандализма, стихийных бедствий, общественных беспорядков.</li> <li>– Обеспечивать разработку и реализацию мероприятий по безопасности объектов предприятия, по обеспечению охраны зданий, помещений и имущества предприятия.</li> <li>– Осуществлять контроль соблюдения контрольно-пропускного режима на предприятии.</li> <li>– Обеспечивать режим конфиденциальности при работе с информацией,</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспечивать защиту жизни и здоровья работников предприятия от противоправных посягательств на охраняемых территориях.</li> <li>– Пресечение попыток несанкционированного проникновения на территорию предприятия</li> </ul>                                                  |

|                           |                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                           | содержащей служебную и коммерческую тайну, защиту от ее утечки по техническим и иным каналам                                                                                                |                                                                                                                                                                                          |
| Личностные характеристики | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Способность к самостоятельному принятию решений;</li> <li>– Устойчивость к вербовке, коррупции;</li> <li>– Соблюдать конфиденциальность</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Стрессоустойчивость;</li> <li>– Системность;</li> <li>– Логическое мышление;</li> <li>– Ответственность;</li> <li>– Требовательность</li> </ul> |

## 2.2. Личностная спецификация (квалификационная характеристика)

Ознакомившись с требованиями рабочего места, следует оценить и саму должность (на основе должностной инструкции и профстандарта). Составим квалификационную характеристику на работника в должности (табл. 2). Требования к должности также не равноценны, поэтому мы их взвесили, расставив весовые коэффициенты. Коэффициент  $k = 1,5$  означает очень важно,  $k = 1,0$  – важно,  $k = 0,5$  – желательно.

Таблица 2 – Личностная спецификация  
(квалификационная характеристика)  
начальника службы безопасности

| Требования к работнику | К-1,5<br>(очень важно)                                         | К-1,0<br>(важно)                    | К-0,5 (желательно)            |
|------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| Быть                   | Руководитель                                                   | Координатор                         | Наставник                     |
| Иметь                  | Стаж работы 5 лет;<br>Опыт работы в правоохранительных органах | Высшее профессиональное образование | Водительские права А, В, С, Е |

|                                                                 |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Знать (теоретический уровень профессиональных знаний)           | Законы и иные нормативно-правовые акты РФ, регламентирующие охранную деятельность;<br>Принципы организации охраны объектов;<br>Стратегию и тактику ведения переговоров с преступниками | Специфику и структуру предприятия;<br>Характеристику технических средств;<br>Защита объектов от несанкционированного доступа к ним;<br>Особенности технической эксплуатации оборудования, обслуживающий её персонал | Общие принципы оказания помощи в защите персонала и объектов;<br>Правила и нормы охраны труда и<br>Знание техники безопасности на местах |
| Владеть навыками практической профессиональной деятельности     | Тактикой защиты охраняемых объектов от преступных посягательств                                                                                                                        | Приемами рукопашного боя                                                                                                                                                                                            | Огнестрельным и холодным оружием                                                                                                         |
| Иметь общее представление (дополнительная информация, кругозор) | Изменения на рынке товаров и услуг;<br>Тенденции в системе информационной безопасности                                                                                                 | Слабые места в работе с документами;<br>В работе с конфиденциальной информацией                                                                                                                                     | Финансовая грамотность                                                                                                                   |

Выявив теоретический и практический уровни профессиональной деятельности сотрудника в должности, можем вывести способности, напрямую вытекающие из трудовых действий. Следует отметить, что не все способности, необходимые для данной должности сотрудник использует в равной степени. Поэтому

в профессиограмме (табл. 3) отмечены весовые коэффициенты востребованности той или иной способности для выполнения профессиональных обязанностей работника в оцениваемой должности.

Все способности, необходимые для выполнения профессиональных обязанностей, разобьём на четыре основных блока – профессиональные, деловые (помогают наилучшим образом выполнить основные профессиональные обязанности), менеджерские и личностные.

Таблица 3 – Профессиограмма

| Способности работника |                                                             | К-1,5<br>очень<br>важ-<br>но | К-1,0<br>важ-<br>но | К-0,5<br>жела-<br>тель-<br>но |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Профессио-<br>нальные | Расставлять приоритеты;                                     | X                            |                     |                               |
|                       | Способности к оперативно-розыскной работе;                  |                              | X                   |                               |
|                       | Обеспечить охрану персонала;                                |                              | X                   |                               |
|                       | Обеспечить охрану объектов собственности организации;       |                              |                     | X                             |
|                       | Способность работать с большим объемом данных               | X                            |                     |                               |
|                       |                                                             |                              |                     |                               |
| Деловые               | Самостоятельность в принятии отдельных решений;             | X                            |                     |                               |
|                       | Способность к экстренному реагированию на возникшую угрозу; |                              | X                   |                               |
|                       | Умение работать в команде;                                  |                              |                     | X                             |
|                       | Анализировать и диагностировать ситуацию;                   | X                            |                     |                               |
|                       | Ведение переговоров                                         |                              | X                   |                               |
|                       |                                                             |                              |                     |                               |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                  |             |        |        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|--------|
| <b>Управленческие</b> | Координировать и контролировать действие подчиненных;<br>Грамотно оценивать и распределять роли;<br>Умение четко ставить задачи сотрудникам;<br>Работать в режиме многозначности;<br>Организаторские навыки;<br>Способность мотивировать команду | X<br>X<br>X | X<br>X | X<br>X |
| <b>Личностные</b>     | Пунктуальность;<br>Стрессоустойчивость;<br>Ответственность;<br>Наблюдательность;<br>Сохранять конфиденциальность                                                                                                                                 | X<br>X      | X<br>X | X<br>X |

Важно выводить данные способности из тех трудовых действий, которые были описаны в профиле должности и квалификационной характеристике человека в должности. Именно эти способности необходимо измерять при подборе соискателя на должность, а не те, которые модно или красиво звучат.

Далее, необходимо сформулировать сами компетенции, которыми должен владеть работник в оцениваемой должности. Компетенции сотрудника организации будут зависеть не только от требований рабочего места и требований самой должности, но и от специфики данного рабочего места в структурном подразделении.

В отделе, как правило, между сотрудниками происходит перераспределение функций данного структурного подразделения. Каждый сотрудник отдела специализируется на выполнении каких-либо конкретных обязанностей. Если объединить все обязанности сотрудников отдела, то получится, что ими выполняются все требуемые функции данного структурного подразделения. В связи с этим, исходные данные для формулировки компетенций оцениваемого нами сотрудника в должности необходимо брать из Положения о структурном подразделении организации.

## 2.3 Уровневая модель компетенций

Необходимо ознакомиться с функциями отдела. Специализация сотрудников отдела при выполнении ими функций отдела позволяет вывести уровневую модель оцениваемого сотрудника в должности (табл. 4). Уровень значимости выполнения тех или иных обязанностей раскрывает набор обычных трудовых действий работника, которые он выполняет, демонстрируя свою компетентность в должности.

Таблица 4 – Уровневая модель компетенций  
начальника службы безопасности

| Группы компетенций                                                           | Уровни компетенции |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| <b>Функциональные</b>                                                        |                    |
| 1. Проверка поступающих на работу на благонадежность                         | Уровень 2          |
| 2. Мониторинг состояния безопасности организации                             | Уровень 3          |
| 3. Обеспечение сохранности территориальных и имущественных ценностей         | Уровень 3          |
| 4. Контроль деятельности сотрудников подразделений организации               | Уровень 3          |
| 5. Взаимодействие с гос.органами (ФСБ, полиция) для расследования нарушений  | Уровень 3          |
| 6. Подготовка сотрудников к работе в чрезвычайных ситуациях (ЧС)             | Уровень 3          |
| <b>Менеджерские</b>                                                          |                    |
| 1. Ориентация на результат                                                   | Уровень 3          |
| 2. Управление службой безопасности                                           | Уровень 3          |
| 3. Координация деятельности сотрудников в режиме конфиденциальности          | Уровень 3          |
| 4. Оперативное принятие решений                                              | Уровень 2          |
| 5. Разработка стратегии системы безопасности (СБ)                            | Уровень 3          |
| <b>Корпоративные</b>                                                         |                    |
| 1. Соблюдение внутреннего распорядка организации                             | Уровень 2          |
| 2. Антикоррупционная деятельность                                            | Уровень 2          |
| 3. Соблюдение норм деловой этики                                             | Уровень 2          |
| 4. Формирование/ проверка документов в соответствии законодательными нормами | Уровень 3          |

## 2.4. Вербальная модель компетенций

Эти трудовые действия (их можно взять из профстандарта) становятся индикаторами для оценки компетенций сотрудника. Составим вербальную модель компетенций, раскрыв содержание каждой компетенции из уровневой модели (табл. 5).

Таблица 5 – Вербальная модель компетенций  
начальника службы безопасности

| Наименование компетенции                                             | Индикатор компетенций                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | Уровень 1                                                                                                                            | Уровень 2                                                                                                                                                                                                | Уровень 3                                                                                                                                                                                                                                              |
| Функциональные компетенции                                           |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 1. Проверка поступающих на работу на их благонадежность              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Проверяет надежность работника;</li> <li>Осуществляет контроль документов</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Координирует работу по внедрению мероприятий по проверке информации;</li> <li>Разрабатывает основные критерии, которым должен соответствовать работник</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Анализирует данные о претендентах на вакантное место на наличие подозрительных признаков;</li> <li>Осуществляет надзор за кандидатами;</li> <li>Применяет эффективные навыки общения манипулирования</li> </ul> |
| 2. Мониторинг состояния безопасности организации                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сбор данных отчетности;</li> <li>Определяет направление организации в деятельности</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Организует мероприятия по обеспечению повышения</li> </ul>                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Разрабатывает и организует отчет о деятельности СБ</li> </ul>                                                                                                                                                   |
| 3. Обеспечение сохранности территориальных и имущественных ценностей | <ul style="list-style-type: none"> <li>Проводит периодически проверку на сохранность имущества;</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Разрабатывает мероприятия по организации работы по сопоставлению имущества;</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Определяет направление деятельности по охране ценностей;</li> </ul>                                                                                                                                             |

|                                                                                          |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Сопоставляет результат с показателями</li> </ul>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Работает с документами по сохранности имущества;</li> <li>– Предоставляет информацию из каждого подразделения</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Разрабатывает показатели, по которым проходят проверки;</li> <li>– Организует состояние защищенности имущества</li> </ul>                                                          |
| 4. Контроль деятельности сотрудников подразделений организации                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Взаимодействует со всеми структурами организации;</li> <li>– Собирает информацию с каждого подразделения</li> </ul>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Разрабатывает методику соответствия подразделений на нужды организации;</li> <li>– Проверяет на соответствие деятельности подразделений и целей организации</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Анализирует отчетность подразделений;</li> <li>– Сообщает директору организации о проблемах в работе подразделений;</li> <li>– Участвует в системе отбора кадров</li> </ul>        |
| 5. Взаимодействие с государственными органами (ФСБ, полиция) для расследования нарушений | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Сотрудничество с государственными структурами;</li> <li>– Осуществляет надзор за соответствием гос. актам</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Выявляет преступное поведение;</li> <li>– Организует встречи с представителями государственных органов</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Выдает преступников гос. органам;</li> <li>– Разрабатывает методику определения преступного поведения;</li> <li>– Информировывает гос. органы о незаконной деятельности</li> </ul> |
| 6. Подготовка сотрудников к работе в чрезвычайных ситуациях (ЧС)                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Отражает угрозу и способствует ликвидации вредных последствий непосредственного нападения на охраняемый объект;</li> <li>– Осуществляет проверку и оцен-</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспечивает надежную защиту объектов организации от преступных посягательств, пожаров, аварий, актов вандализма, стихийных бедствий, общественных</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Применение оружия;</li> <li>– Организует оказание неотложной медицинской помощи при ранениях, травмах;</li> <li>– Вырабатывает адекватные</li> </ul>                               |



|                                       |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | ку лояльности служащих охраняемого объекта;<br>— Обеспечивает неприкосновенность перевозимых материальных ценностей, отражая попытки несанкционированного доступа к ним | беспорядков;<br>— Разрабатывает, осуществляет руководство мероприятиями по безопасности объектов                                                                          | угрозе средства защиты и виды режимов охраны                                                                                                                       |
| <b>Менеджерские компетенции</b>       |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                    |
| 1. Ориентация на результат            | — Оптимально использует ресурсы предприятия;<br>— Эффективно использует время для работы                                                                                | — Проявляет профессиональную грамотность в определении цели;<br>— Разрабатывает планы работы СБ                                                                           | — Осуществляет контроль по использованию ресурсов организации;<br>— Делает прогноз развития профессионализма работников;<br>— Способствует развитию сотрудников СБ |
| 2. Управление службой безопасности    | — Организует работу по соблюдению указаний руководителю;<br>— Мотивирует команду на эффективную работу                                                                  | — Разрабатывает критерии оценки сотрудников;<br>— Предоставляет отчет о проделанной работе вышестоящим должностям;<br>— Разрабатывает документацию о деятельности команды | — Определяет функции для каждого работника;<br>— Систематически делает проверки на соответствие профессионализма;<br>— Выявляет сильных и слабых сотрудников       |
| 3. Координация деятельности сотрудни- | — Осуществляет контроль соблюдения контроль-                                                                                                                            | — Осуществляет на охраняемом объекте связь с базо-                                                                                                                        | — Обеспечивать пресечение попыток несанк-                                                                                                                          |

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ков в режиме конфиденциальности                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>но-пропускного режима на предприятии;</li> <li>Обеспечивает неприкосновенность перевозимых материальных ценностей, отражая попытки несанкционированного доступа к ним</li> </ul> | вым органом службы охраны объекта, а в пути следования – с транспортными и территориальными органами внутренних дел                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>ционированного проникновения на территорию предприятия;</li> <li>Обеспечивать режим конфиденциальности при работе с информацией, содержащей служебную и коммерческую тайну, защиту от ее утечки по техническим и иным каналам</li> </ul> |
| 4. Соблюдение внутреннего распорядка организации | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ведет учет о своевременном инструктаже;</li> <li>Контролирует приверженность правилам</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Организует сохранность средств индивидуальной защиты;</li> <li>Проводит инструктажи</li> </ul>   | Контролирует прохождение регулярных медицинских осмотров и обучение в рамках охранной деятельности                                                                                                                                                                              |
| 5. Оперативное принятие решений                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Корректирует план в соответствии с текущими обстоятельствами</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Принимает решения в сложной производственной и социальной ситуации</li> </ul>                    | Берет на себя ответственность за руководство в чрезвычайной ситуации                                                                                                                                                                                                            |
| 6. Разработка стратегии СБ                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Планирует краткосрочные и долгосрочные цели СБ</li> </ul>                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Прорабатывает возможные варианты результата, исходя из реальных и потенциальных угроз</li> </ul> | Создает новые концепции работы СБ                                                                                                                                                                                                                                               |

| <b>Корпоративные компетенции</b>                 |                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Соблюдение внутреннего распорядка организации | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ведет учет о своевременном инструктаже;</li> <li>– Проводит инструктажи</li> </ul>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Контролирует приверженность правилам;</li> <li>– Контролирует прохождение регулярных медицинских осмотров и обучение в рамках охранной деятельности</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Организует сохранность средств индивидуальной защиты</li> </ul>                                |
| 2. Антикоррупционная деятельность                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Соблюдают служебную и коммерческую тайну;</li> <li>– Ведут наблюдение</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Организуют деятельность по выявлению угроз;</li> <li>– Организуют устранение нарушений</li> </ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Предупреждает устранение угроз</li> </ul>                                                      |
| 3. Соблюдение норм деловой этики                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Внедряет корпоративные ценности в СБ;</li> <li>– Соблюдает правила безопасности</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Организует массовое соблюдение распорядка;</li> <li>– Проводит обучение сотрудников</li> </ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Организует ознакомление всей команды;</li> <li>– Контролирует за соблюдением правил</li> </ul> |

## 2.5. Цифровая модель компетенций

Теперь необходимо выявленные компетенции и их индикаторы (трудовые действия) измерить. Для этого разработаем цифровую модель оценки компетенций.

Все компетенции, как и их индикаторы (трудовые действия), применяются для выполнения профессиональных обязанностей не в равной степени. Проставим весовые коэффициенты на каждую компетенцию и на каждый индикатор в соответствии с их значимостью в процентном и балльном значении. Для этого вес всех компетенций в рамках одного (каждого) блока примем за 100%. В соответствии с этим весом в процентах, проставим вес в баллах

(в сумме 1000 баллов на все компетенции). Балльную оценку индикаторов следует рассчитать по формуле 1:

$$\text{Балл индикатора} = \text{Общий балл компетенции} * \frac{(\% \text{ индикатора})}{100} \quad (1)$$

Таким образом, мы рассчитали верхнюю границу коридора допустимых значений компетенции для должности. Она у нас принята на уровне 100% – максимально возможная граница.

Нижнюю границу допустимого уровня компетенций установим в соответствии со спецификой должности. В данном случае, здесь следует руководствоваться особенностями самой должности и потребностями организации в данных специалистах. Это минимальный проходной (или целевой) уровень, на который должен попасть специалист, чтобы соответствовать данной должности. Достаточно напряжённая граница может быть установлена на уровне 70% или выше. Для начальника службы безопасности организации каждое значение, полученное нами на максимальном уровне, умножим на 0,7 (в процентах и в баллах, соответственно) и получим коридор допустимых значений уровня компетенций для должности (табл. 6).

Таблица 6 – Цифровая модель компетенций:  
построение коридора допустимых значений компетенций  
начальника службы безопасности

|                                                                                               | Максимальное значение |            | Минимальное значение |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|----------------------|------------|
|                                                                                               | %                     | Балл       | %                    | Балл       |
| <b>Функциональные компетенции</b>                                                             |                       |            |                      |            |
| <b>1. Проверка претендентов на работу на благонадежность</b>                                  | <b>20</b>             | <b>200</b> | <b>14</b>            | <b>140</b> |
| 1.1. Проверяет надежность работника                                                           | 20                    | 40         | 14                   | 28         |
| 1.2. Координирует работу по внедрению мероприятий по проверке информации                      | 10                    | 20         | 7                    | 14         |
| 1.3. Анализирует данные о претендентах на вакантное место на наличие подозрительных признаков | 10                    | 20         | 7                    | 14         |

|                                                                                           |           |            |             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------------|------------|
| 1.4. Осуществляет контроль за докумен-<br>тами                                            | 10        | 20         | 7           | 14         |
| 1.5. Разрабатывает основные критерии,<br>которым должен соответствовать<br>работник       | 15        | 30         | 10,5        | 21         |
| 1.6. Осуществляет надзор за кандидатами                                                   | 20        | 40         | 14          | 28         |
| 1.7. Применяет эффективные навыки об-<br>щения манипулирования                            | 15        | 30         | 10,5        | 21         |
| <b>2. Мониторинг состояния безопасности<br/>организации</b>                               | <b>10</b> | <b>100</b> | <b>7</b>    | <b>70</b>  |
| 2.1. Сбор данных отчетности                                                               | 30        | 30         | 21          | 21         |
| 2.2. Определяет направление организации<br>в деятельности                                 | 20        | 20         | 14          | 14         |
| 2.3. Организует мероприятия по обеспе-<br>чению повышения                                 | 10        | 10         | 7           | 7          |
| 2.4. Разрабатывает и организует отчет о<br>деятельности СБ                                | 40        | 40         | 28          | 28         |
| <b>3. Обеспечение сохранности террито-<br/>риальных и имущественных ценностей</b>         | <b>10</b> | <b>100</b> | <b>7</b>    | <b>70</b>  |
| 3.1. Проводит периодически проверку на<br>сохранность имущества                           | 15        | 15         | 10,5        | 10,5       |
| 3.2. Сопоставляет результат с показате-<br>лями                                           | 10        | 10         | 7           | 7          |
| 3.3. Разрабатывает мероприятия по орга-<br>низации работы по сопоставлению иму-<br>щества | 20        | 20         | 14          | 14         |
| 3.4. Работает с документами по сохран-<br>ности имущества                                 | 10        | 10         | 7           | 7          |
| 3.5. Предоставляет информацию из каж-<br>дого подразделения                               | 15        | 15         | 10,5        | 10,5       |
| 3.6. Определяет направление деятельно-<br>сти по охране ценностей                         | 10        | 10         | 7           | 7          |
| 3.7. Разрабатывает показатели, по кото-<br>рым проходят проверки                          | 10        | 10         | 7           | 7          |
| 3.8. Организует состояние защищенности<br>имущества                                       | 10        | 10         | 7           | 7          |
| <b>4. Контроль деятельности сотрудников<br/>подразделений организации</b>                 | <b>15</b> | <b>150</b> | <b>10,5</b> | <b>105</b> |
| 4.1. Взаимодействует со всеми структу-<br>рами организации                                | 30        | 45         | 21          | 31,5       |

|                                                                                                                             |           |            |             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------------|------------|
| 4.2. Собирает информацию с каждого подразделения                                                                            | 10        | 15         | 7           | 10,5       |
| 4.3. Разрабатывает методику соответствия подразделений на нужды организации                                                 | 15        | 22,5       | 10,5        | 15,75      |
| 4.4. Проверяет на соответствие деятельности подразделений и целей организации                                               | 10        | 15         | 7           | 10,5       |
| 4.5. Анализирует отчетность, которую предоставили подразделения                                                             | 10        | 15         | 7           | 10,5       |
| 4.6. Сообщает директору организации о проблемах в работе подразделений                                                      | 15        | 22,5       | 10,5        | 15,75      |
| 4.7. Разрабатывает систему отбора                                                                                           | 10        | 15         | 7           | 10,5       |
| <b>5. Взаимодействие с государственными органами (ФСБ, полиция) для расследования нарушений</b>                             | <b>30</b> | <b>300</b> | <b>21</b>   | <b>210</b> |
| 5.1. Сотрудничество с государственными структурами                                                                          | 10        | 30         | 7           | 21         |
| 5.2. Осуществляет надзор за соответствием гос. актам                                                                        | 10        | 30         | 7           | 21         |
| 5.3. Выявляет приступное поведение                                                                                          | 25        | 75         | 17,5        | 52,5       |
| 5.4. Организует встречи с представителями гос. органов                                                                      | 10        | 30         | 7           | 21         |
| 5.5. Выдает преступников гос. органам                                                                                       | 10        | 30         | 7           | 21         |
| 5.6. Разрабатывает методику определения преступного поведения                                                               | 10        | 30         | 7           | 21         |
| 5.7. Информировывает гос. органы о незаконной деятельности                                                                  | 25        | 75         | 17,5        | 52,5       |
| <b>6. Подготовка сотрудников к работе в ЧС</b>                                                                              | <b>15</b> | <b>150</b> | <b>10,5</b> | <b>105</b> |
| 6.1. Отражает угрозу и способствует ликвидации вредных последствий непосредственного нападения на охраняемый объект         | 10        | 15         | 7           | 10,5       |
| 6.2. Осуществляет проверку и оценку лояльности служащих охраняемого объекта                                                 | 10        | 15         | 7           | 10,5       |
| 6.3. Обеспечивает неприкосновенность перевозимых материальных ценностей, отражая попытки несанкционированного доступа к ним | 15        | 22,5       | 10,5        | 15,75      |

|                                                                                                                                                            |           |            |           |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-----------|------------|
| 6.4. Обеспечивает защиту объектов организации от преступных посягательств, пожаров, аварий, актов вандализма, стихийных бедствий, общественных беспорядков | 25        | 37,5       | 17,5      | 26,25      |
| 6.5. Разрабатывает, осуществляет руководство мероприятиями по безопасности объектов.                                                                       | 10        | 15         | 7         | 10,5       |
| 6.6. Применение оружия                                                                                                                                     | 5         | 7,5        | 3,5       | 5,25       |
| 6.7. Организует оказание неотложной медицинской помощи при ранениях, травмах                                                                               | 15        | 22,5       | 10,5      | 15,75      |
| 6.8. Вырабатывает адекватные угрозе средства защиты и виды режимов охраны                                                                                  | 10        | 15         | 7         | 10,5       |
| <b>Менеджерские компетенции</b>                                                                                                                            |           |            |           |            |
| <b>1. Ориентация на результат</b>                                                                                                                          | <b>30</b> | <b>300</b> | <b>21</b> | <b>210</b> |
| 1.1. Оптимально использует ресурсы предприятия                                                                                                             | 10        | 30         | 7         | 21         |
| 1.2. Эффективно использует время для работы                                                                                                                | 15        | 45         | 10,5      | 31,5       |
| 1.3. Проявляет профессиональную грамотность в определении цели                                                                                             | 25        | 75         | 17,5      | 52,5       |
| 1.4. Разрабатывает планы работы СБ                                                                                                                         | 15        | 45         | 10,5      | 31,5       |
| 1.5. Осуществляет контроль по использованию ресурсов организации                                                                                           | 20        | 60         | 14        | 42         |
| 1.6. Делает прогноз развития профессионализма работников                                                                                                   | 5         | 15         | 3,5       | 10,5       |
| 1.7. Способствует развитию сотрудников СБ                                                                                                                  | 10        | 30         | 7         | 21         |
| <b>2. Управление службой безопасности</b>                                                                                                                  | <b>40</b> | <b>400</b> | <b>28</b> | <b>280</b> |
| 2.1. Организует работу подчиненных, контроль исполнения управленческих решений                                                                             | 10        | 40         | 7         | 28         |
| 2.2. Мотивирует команду на эффективную работу                                                                                                              | 10        | 40         | 7         | 28         |
| 2.3. Разрабатывает критерии оценки сотрудников (ставит KPI)                                                                                                | 20        | 80         | 14        | 56         |
| 2.4. Предоставляет отчет о проделанной работе вышестоящим должностям                                                                                       | 15        | 60         | 10,5      | 42         |
| 2.5. Определяет функции для каждого работника                                                                                                              | 5         | 20         | 3,5       | 14         |

|                                                                                                                                                                         |           |            |             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-------------|------------|
| 2.6. Проверяет готовность подчинённых к работе в экстремальных ситуациях                                                                                                | 20        | 80         | 14          | 56         |
| 2.7. Выявляет сильных и слабых сотрудников                                                                                                                              | 5         | 20         | 3,5         | 14         |
| <b>3. Координация деятельности сотрудников в режиме конфиденциальности</b>                                                                                              | <b>30</b> | <b>300</b> | <b>21</b>   | <b>210</b> |
| 3.1. Осуществляет контроль за соблюдением контрольно-пропускного режима на предприятии                                                                                  | 25        | 75         | 17,5        | 52,5       |
| 3.2. Обеспечивает неприкосновенность перевозимых материальных ценностей, отражая попытки несанкционированного доступа к ним                                             | 10        | 30         | 7           | 21         |
| 3.3. Осуществляет на охраняемом объекте связь с базовым органом службы охраны объекта, а в пути следования – с транспортными и территориальными органами внутренних дел | 30        | 90         | 21          | 63         |
| 3.4. Обеспечивать пресечение попыток несанкционированного проникновения на территорию предприятия                                                                       | 10        | 30         | 7           | 21         |
| 3.5. Обеспечивать режим конфиденциальности при работе с информацией, содержащей служебную и коммерческую тайну, защиту от ее утечки по техническим и иным каналам       | 25        | 75         | 17,5        | 52,5       |
| <b>Корпоративные компетенции</b>                                                                                                                                        |           |            |             |            |
| <b>1. Соблюдение внутреннего распорядка организации</b>                                                                                                                 | <b>20</b> | <b>200</b> | <b>14</b>   | <b>140</b> |
| 1.1. Ведет учет о своевременном инструктаже                                                                                                                             | 20        | 40         | 14          | 28         |
| 1.2. Контролирует приверженность правилам                                                                                                                               | 30        | 60         | 21          | 42         |
| 1.3. Организует сохранность средств индивидуальной защиты                                                                                                               | 25        | 50         | 17,5        | 35         |
| 1.4. Проводит инструктажи                                                                                                                                               | 15        | 30         | 10,5        | 21         |
| 1.5. Контролирует прохождение регулярных медицинских осмотров и обучение в рамках охранной деятельности                                                                 | 10        | 20         | 7           | 14         |
| <b>2. Антикоррупционная деятельность</b>                                                                                                                                | <b>25</b> | <b>250</b> | <b>17,5</b> | <b>175</b> |
| 2.1. Соблюдают служебную и коммерческую тайну                                                                                                                           | 30        | 75         | 21          | 52,5       |



|                                                                                     |           |            |           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|-----------|------------|
| 2.2. Ведёт наблюдение                                                               | 15        | 37,5       | 10,5      | 26,25      |
| 2.3. Организует деятельность по выявлению угроз                                     | 25        | 62,5       | 17,5      | 43,75      |
| 2.4. Организует устранение нарушений                                                | 15        | 37,5       | 10,5      | 26,25      |
| 2.5. Применяют генеральные методики по выявлению, предупреждению и устранению угроз | 15        | 37,5       | 10,5      | 26,25      |
| <b>3. Соблюдение норм деловой этики</b>                                             | <b>30</b> | <b>300</b> | <b>21</b> | <b>210</b> |
| 3.1. Соблюдает режим рабочего времени                                               | 30        | 90         | 21        | 63         |
| 3.2. Соблюдает правила безопасности                                                 | 20        | 60         | 14        | 42         |
| 3.3. Организует массовое соблюдение распорядка                                      | 15        | 45         | 10,5      | 31,5       |
| 3.4. Проводит обучение сотрудников                                                  | 10        | 30         | 7         | 21         |
| 3.5. Организует ознакомление всей команды                                           | 5         | 15         | 3,5       | 10,5       |
| 3.6. Контролирует соблюдение правил безопасности                                    | 20        | 60         | 14        | 42         |

Итак, в первой части работ мы построили *цифровую модель компетенций* (коридор допустимых значений компетенций) для оценки сотрудника на его соответствие занимаемой должности.

Вторым этапом мы будем непосредственно проводить оценку способностей, и вычислять, насколько хорошо сотрудник справляется с выполнением своих профессиональных обязанностей. Будем выявлять недостатки в работе, и определять потенциал сотрудника в исследуемой должности.

## 2.6. Оценка способностей персонала

Приступим непосредственно к диагностике самих компетенций. Достроим начатую модель до её полного вида с учетом уникальных требований к способностям оцениваемого сотрудника. Для этого, выведем уникальные/требуемые для должности способности, которые будут востребованы для выполнения профессиональных функций на конкретном рабочем месте, именно в данной организации, с учётом специфики конкретного рабочего места (табл. 7).

**Таблица 7 – Квалификационная характеристика  
начальника службы безопасности  
(выявление требуемых способностей)**

| <b>Функционал<br/>(в соответствии с ДИ)</b>  | <b>Вид работ,<br/>действие<br/>(поведенческая<br/>характеристика)</b>                                                                                                                                                                                     | <b>Критерии<br/>оценки</b>                                                                                                                                                     | <b>Способности,<br/>личностные<br/>характери-<br/>стики</b>                                                                                    |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Координация деятельности подчиненных         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ставит каждому из своих подчиненных задачи;</li> <li>- Создаёт правила, по которым должны работать сотрудники;</li> <li>- Набирает сотрудников с более-менее подтвержденной квалификацией</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ораторское мастерство;</li> <li>- Умение работать в коллективе;</li> <li>- Прогнозировать на несколько шагов вперед</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Наблюдательность;</li> <li>- Коммуникабельность;</li> <li>- Требовательность</li> </ul>               |
| Проверка партнеров компании и её сотрудников | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Изучение руководящего состава;</li> <li>- Выявление сильных и слабых сторон сотрудников;</li> <li>- Умение четко координировать действие сотрудников</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проявление должной осмотрительности;</li> <li>- Знание трудового распорядка;</li> <li>- Этика делового общения</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Внимательность к деталям;</li> <li>- Искусство аргументации;</li> <li>- Уровень терпимости</li> </ul> |
| Организация охраны требуемых лиц и объектов  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Предотвращение попыток проникновения посторонних лиц;</li> <li>- Своевременное обнаружение и задержание лиц;</li> <li>- Предупреждение происшествий на охраняемом объекте и ликвидация их последствий</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Умение четко ставить задачи;</li> <li>- Реально оценивать ситуацию;</li> <li>- Разумно спланировать и упорядочить действия</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ориентация на успех;</li> <li>- Избегание неудач;</li> <li>- Организованность</li> </ul>              |
| Обеспечение наличия документации             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Обеспечение сохранности носителей конфиденциальной</li> </ul>                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Умение работать с документами;</li> </ul>                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Исполнительность;</li> </ul>                                                                          |

|                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                |                                                                   |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| по охранной деятельности                                 | информации и материальных средств;<br>- Работает с документами по сохранности имущества;<br>- Определяет направление деятельности по охране ценностей                                                                                                                                                                                 | - Знание законов;<br>- Работа с большим количеством информации;<br>- Умение принимать правильные решения                                                       | - Работа с документами;<br>- Эффективность контроля               |
| Взаимодействие с сотрудниками правоохранительных органов | - Обмен взаимной информацией о способах совершения противоправных действий, потенциально опасных лицах;<br>- Создание системы совместного противодействия незаконной деятельности со стороны физических и юридических лиц                                                                                                             | - Знание законов и иных нормативно-правовых актов;<br>- Специфику и структуру предприятия;<br>- Тактику защиты охраняемых объектов от преступных посягательств | - Оперативность решений;<br>- Мышление                            |
| Обеспечение конфиденциальности информации                | - Обеспечивает неприкосновенность перевозимых материальных ценностей, отражая попытки несанкционированного доступа к ним;<br>- Обеспечивает режим конфиденциальности при работе с информацией, содержащей служебную и коммерческую тайну, защиту от ее утечки по техническим и иным каналам;<br>- Обеспечивает пресечение попыток не- | - Работа с большим объемом информации;<br>- Умение хранить информацию                                                                                          | - Ответственность;<br>- Внимательность;<br>- Работа с информацией |

|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                     | санкционированного проникновения на территорию предприятия                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |
| Проведение учебных мероприятий в сфере безопасности                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проводит обучающие беседы и курсы;</li> <li>- Проводит инструктажи;</li> <li>- Проводит обучение сотрудников</li> </ul>                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая мотивация на достижение поставленных целей;</li> <li>- Взаимодействие с коллегами;</li> <li>- Умение правильно преподнести информацию</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Способность к концентрации внимания;</li> <li>- Активность</li> </ul> |
| Организация пропускного режима на соответствующих объектах компании | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Осуществляет контроль за соблюдением контрольно-пропускного режима на предприятии;</li> <li>- Обеспечивать пресечение попыток несанкционированного проникновения на территорию предприятия;</li> <li>- Обеспечивает неприкосновенность перевозимых материальных ценностей</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Анализировать и диагностировать ситуацию;</li> <li>- Знание распорядка компании</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Преодоление конфликтов;</li> <li>- Профессионализм</li> </ul>         |

Выведенные нами способности для данной должности мы будем оценивать с помощью индикаторов (критериев оценки) и их показателей (табл. 8). Для измерения индикаторов мы введём пятибалльную шкалу измерения, в которой показатель «ноль» означает отсутствие способностей. А шкала от 1 до 5 соответствует качественной оценке измеряемых способностей, востребованных в соответствии с должностной инструкцией и профессиональным стандартом для данной должности. Следует отметить, что чем

больше критериев оценки способностей мы выведем, тем более качественно будут оценены сами профессиональные способности. Они рассчитываются как среднеарифметическое значение показателей по всем индикаторам, которые составляют конкретную способность.

Таблица 8 – Расчет значений показателей и оценка способностей (фрагмент)

| Требуемые профессиональные характеристики (способности работника) |                                                       | Действие (компетентность) (ответы при интервьюировании)                                                                                      | Критерии оценки (индикаторы оценки)                                 | Шкала оценки, 0-отсутствие, 1-min, 2-max                             |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                                | Наблюдательность<br>Ср. балл = $=12,5/3=4,16$         | а) Работа с документами;<br>б) Анализ ситуации;<br>в) Регулирование конфликтов;<br>г) Контроль подчиненных                                   | 1. Выделение главного;<br>2. Конкретность;<br>3. Внимание к деталям | 0 – 1 2 <b>3 4</b> 5<br>0 – 1 2 3 <b>4</b> 5<br>0 – 1 2 3 4 <b>5</b> |
| 2.                                                                | Работа с информацией<br>Ср. балл= $9/2=4,5$           | а) Разработка ЛНА;<br>б) Принятие решений;<br>в) Анализ представленной документации;<br>г) Заключение договоров                              | 1. Выделение главного;<br>2. Знание законов;                        | 0 – 1 2 3 4 <b>5</b><br>0 – 1 2 3 <b>4</b> 5                         |
| 3.                                                                | Внимательность к деталям<br>Ср. балл = $=11,5/3=3,83$ | а) Работа с документами;<br>б) Коммуникация с сотрудниками и структурными подразделениями;<br>в) Расчетные работы;<br>г) Контроль исполнения | 1. Расчетные работы;<br>2. Мышление;<br>3. Коммуникативность        | 0 – 1 2 <b>3 4</b> 5<br>0 – 1 2 3 4 <b>5</b><br>0 – 1 2 <b>3</b> 4 5 |

|    |                                                 |                                                                                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                              |
|----|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. | Эффективность контроля<br>Ср. балл=12/4=3       | а) Работа с документами;<br>б) Принятие решений                                                                                                    | 1.Своевременность;<br>2.Ориентация на результат;<br>3.Стратегическая направленность;<br>4.Убедительность | 0 – 1 <b>2</b> 3 4 5<br>0 – 1 2 <b>3</b> 4 5<br>0 – 1 2 <b>3</b> 4 5<br>0 – 1 2 3 <b>4</b> 5 |
| 5. | Оперативность решений<br>Ср. балл = 12,5/4=3,13 | а) Анализ ситуации;<br>б) Своевременная разработка управленческого решения;<br>в) Регулирование конфликтов;<br>г) координация действий сотрудников | 1. Точность;<br>2. Организованность;<br>3. Конкретность;<br>4. Слаженность действий                      | 0 – 1 <b>2</b> 3 4 5<br>0 – 1 2 <b>3</b> 4 5<br>0 – 1 2 3 <b>4</b> 5<br>0 – 1 2 <b>3</b> 4 5 |
| 6. | .....                                           | ....                                                                                                                                               | ...                                                                                                      | ...                                                                                          |

Сами индикаторы (критерии оценки) мы определим с помощью тестирования. Для этого воспользуемся банком профессиональных тестов. По результатам тестирования любое набранное количество баллов переведем в нашу пятибалльную шкалу измерения.

Выведенные экспертно-логическим и аналитическим путём способности и их показатели сведём в единую таблицу 9, которые будем использовать для измерения самих компетенций.

Таблица 9 – Показатели для измерения индикаторов компетенций, балл

| Востребованные способности сотрудника в должности | Показатели |
|---------------------------------------------------|------------|
| 1. Наблюдательность                               | 4,16       |
| 2. Работа с информацией                           | 4,5        |

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| 3. Требовательность         | 4    |
| 4. Внимательность к деталям | 3,83 |
| 5. Искусство аргументации   | 3,63 |
| 6. Уровень терпимости       | 3,88 |
| 7. Ориентация на успех      | 2,88 |
| 8. Избегание неудач         | 3,1  |
| 9. Организованность         | 3,5  |
| 10. Исполнительность        | 3,25 |
| 11. Работа с документами    | 3,67 |
| 12. Эффективность контроля  | 3    |
| 13. Оперативность решений   | 3,13 |
| 14. Мышление                | 4    |
| 15. Ответственность         | 4,13 |
| 16. Коммуникабельность      | 4    |
| 17. Преодоление конфликтов  | 4    |
| 18. Профессионализм         | 4,13 |
| 19. Активность              | 3,7  |

С этой целью, в нашу цифровую модель (коридор допустимых значений компетенций, которую мы составили в первой части модели) после каждого индикатора, раскрывающего компетенцию, вставим полный список наших способностей и их показателей. Внимательно вычитаем содержание индикатора оценки компетенций и оставим из нашего списка способностей лишь те, которые подходят для данного вида трудового действия (таблица 10). Приведем лишь фрагмент по расчёту первой компетенции профессионального блока. Она имеет семь индикаторов. Под каждый индикатор требуется разное количество способностей из нашего списка. Рассчитаем средний балл по каждому индикатору (как среднеарифметическое) и затем по компетенции в целом. Итак, средний балл первой компетенции равен 3,87.

Таблица 10 – Расчет уровня компетенций (фрагмент)

| Индикаторы<br>оценки компетенции                                                                            | Средний балл | Уровень<br>компетенции, в % | Насыщенность<br>компетенции<br>в соответствии<br>с ее максимальным<br>значением, в % | Максимальное<br>значение (весовой<br>коэффициент), % | Минимальное<br>значение (весовой<br>коэффициент), % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Функциональные компетенции</b>                                                                           |              |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| <b>1. Проверка претендентов на работу на благонадежность</b>                                                | <b>3,87</b>  | <b>77,48</b>                | <b>10,58</b>                                                                         | <b>20</b>                                            | <b>14</b>                                           |
| <i><b>1.1. Проверяет надежность работника</b></i>                                                           | <b>4,47</b>  | <b>89,31</b>                | <b>17,86</b>                                                                         | <b>20</b>                                            | <b>14</b>                                           |
| Коммуникабельность                                                                                          | 4,5          |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Требовательность                                                                                            | 5            |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Внимательность                                                                                              | 4,5          |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Эффективность контроля                                                                                      | 4            |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Мышление                                                                                                    | 5            |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Ответственность                                                                                             | 4,13         |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Профессионализм                                                                                             | 4,13         |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| <i><b>1.2. Координирует работу по внедрению мероприятий по проверке информации</b></i>                      | <b>3,65</b>  | <b>73,04</b>                | <b>7,30</b>                                                                          | <b>10</b>                                            | <b>7</b>                                            |
| Требовательность                                                                                            | 4            |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Уровень терпимости                                                                                          | 3,88         |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Нацеленность на результат                                                                                   | 3,1          |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Организованность                                                                                            | 3,5          |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Эффективность контроля                                                                                      | 3            |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Оперативность решений                                                                                       | 3,13         |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Мышление                                                                                                    | 4            |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Ответственность                                                                                             | 4,13         |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Профессионализм                                                                                             | 4,13         |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| <i><b>1.3. Анализирует данные о претендентах на вакантное место на наличие подозрительных признаков</b></i> | <b>3,79</b>  | <b>75,80</b>                | <b>7,58</b>                                                                          | <b>10</b>                                            | <b>7</b>                                            |
| Внимательность                                                                                              | 3,83         |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Нацеленность на результат                                                                                   | 3,1          |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Организованность                                                                                            | 3,5          |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Исполнительность                                                                                            | 3,25         |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Работа с документами                                                                                        | 3,67         |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |
| Мышление                                                                                                    | 4            |                             |                                                                                      |                                                      |                                                     |



|                                                                                      |             |              |              |           |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------|-------------|
| Ответственность                                                                      | 4,13        |              |              |           |             |
| Работа с информацией                                                                 | 4,5         |              |              |           |             |
| Профессионализм                                                                      | 4,13        |              |              |           |             |
| <b>1.4. Осуществляет контроль документов</b>                                         | <b>3,78</b> | <b>75,58</b> | <b>7,56</b>  | <b>10</b> | <b>7</b>    |
| Внимательность                                                                       | 3,83        |              |              |           |             |
| Организованность                                                                     | 3,5         |              |              |           |             |
| Исполнительность                                                                     | 3,25        |              |              |           |             |
| Работа с документами                                                                 | 3,67        |              |              |           |             |
| Эффективность контроля                                                               | 3           |              |              |           |             |
| Мышление                                                                             | 4           |              |              |           |             |
| Ответственность                                                                      | 4,13        |              |              |           |             |
| Работа с информацией                                                                 | 4,5         |              |              |           |             |
| Профессионализм                                                                      | 4,13        |              |              |           |             |
| <b>1.5. Разрабатывает основные критерии, которым должен соответствовать работник</b> | <b>3,81</b> | <b>76,23</b> | <b>11,43</b> | <b>15</b> | <b>10,5</b> |
| Требовательность                                                                     | 4           |              |              |           |             |
| Организованность                                                                     | 3,5         |              |              |           |             |
| Исполнительность                                                                     | 3,25        |              |              |           |             |
| Работа с документами                                                                 | 3,67        |              |              |           |             |
| Мышление                                                                             | 4           |              |              |           |             |
| Ответственность                                                                      | 4,13        |              |              |           |             |
| Профессионализм                                                                      | 4,13        |              |              |           |             |
| <b>1.6. Осуществляет надзор за кандидатами</b>                                       | <b>4</b>    | <b>80</b>    | <b>16</b>    | <b>20</b> | <b>14</b>   |
| Наблюдательность                                                                     | 4,16        |              |              |           |             |
| Требовательность                                                                     | 4           |              |              |           |             |
| Внимательность                                                                       | 3,83        |              |              |           |             |
| Уровень терпимости                                                                   | 3,88        |              |              |           |             |
| Мышление                                                                             | 4           |              |              |           |             |
| Профессионализм                                                                      | 4,13        |              |              |           |             |
| <b>1.7. Применяет эффективные навыки общения манипулирования</b>                     | <b>3,62</b> | <b>72,36</b> | <b>10,85</b> | <b>15</b> | <b>10,5</b> |
| Коммуникабельность                                                                   | 4           |              |              |           |             |
| Искусство аргументации                                                               | 3,63        |              |              |           |             |
| Уровень терпимости                                                                   | 3,88        |              |              |           |             |
| Напористость                                                                         | 2,88        |              |              |           |             |
| Активность                                                                           | 3,7         |              |              |           |             |
| 2. ....                                                                              |             |              |              |           |             |
| 2.1. ....                                                                            |             |              |              |           |             |

## 2.7. Расчет уровня и насыщенности компетенции

Рассчитаем уровень компетенции, начиная с расчета её индикаторов. Для этого воспользуемся формулой 1, где  $n$  – значения способностей:

$$\text{Уровень компетенции} = \sum n * 100 / (5 * n). \quad (1)$$

Следует отметить, что в знаменателе показатель «5» – это постоянное число, отражает нашу пятибалльную шкалу измерения, которую мы вводили для измерения способностей, а переменная  $n$  – отражает конкретное количество способностей для измеряемого индикатора (трудового действия) компетенции. Рассчитав уровень компетенции по каждому индикатору, выводим среднее значение для самой компетенции. Для компетенции в нашем примере оно равно 77,48%.

Далее с помощью уровня компетенции мы сможем определить трудовой потенциал работника в занимаемой им должности. Дело в том, что уровень компетенции необходимо связать с весовым коэффициентом самой компетенции, ведь значимость каждой компетенции при выполнении должностных обязанностей не одинакова. Этот вес мы определяли в цифровой модели компетенций, когда составляли коридор допустимых значений компетенций. Берём весовые значения компетенций, соответствующие максимальному уровню. Рассчитаем насыщенность компетенции. Для этого воспользуемся формулой 2:

$$\text{Насыщенность компетенции} = \left[ \frac{\text{Уровень компетенции} * \text{Вес компетенции}}{100} \right] / 100. \quad (2)$$

Таким образом, в нашем примере насыщенность компетенции равна 10,58% (таблица 10). Можно заметить, что этот показатель вписывается между максимальным и минимальным допустимым

значением (20% и 14%). Следовательно, по данной компетенции оцениваемый сотрудник соответствует занимаемой им должности. Так рассчитаем по всем компетенциям и по всем блокам (профессиональный, менеджерский и корпоративный). В итоге получим полную модель оценки компетенций (табл. 11).

Таблица 11 – Готовая (полная) модель компетенций начальника службы безопасности

| Индикаторы оценки компетенции                                                                 | Средний балл | Уровень компетенции, в % | Насыщенность компетенции в соответствии с ее максимальным значением, % | Максимальное значение (весовой коэффициент), % | Минимальное значение (весовой коэффициент), % |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>Функциональные компетенции</b>                                                             |              |                          |                                                                        |                                                |                                               |
| <b>1. Проверка претендентов на работу на благонадежность</b>                                  | <b>3,87</b>  | <b>77,48</b>             | <b>10,58</b>                                                           | <b>20</b>                                      | <b>14</b>                                     |
| 1.1. Проверяет надежность работника                                                           | 4,47         | 89,31                    | 17,86                                                                  | 20                                             | 14                                            |
| 1.2. Координирует работу по внедрению мероприятий по проверке информации                      | 3,65         | 73,04                    | 7,30                                                                   | 10                                             | 7                                             |
| 1.3. Анализирует данные о претендентах на вакантное место на наличие подозрительных признаков | 3,79         | 75,80                    | 7,58                                                                   | 10                                             | 7                                             |
| 1.4. Осуществляет контроль документов                                                         | 3,78         | 75,58                    | 7,56                                                                   | 10                                             | 7                                             |
| 1.5. Разрабатывает основные критерии, которым должен соответствовать работник                 | 3,81         | 76,23                    | 11,43                                                                  | 15                                             | 10,5                                          |
| 1.6. Осуществляет надзор за кандидатами                                                       | 4            | 80                       | 16                                                                     | 20                                             | 14                                            |
| 1.7. Применяет эффективные навыки общения манипулирования                                     | 3,62         | 72,36                    | 10,85                                                                  | 15                                             | 10,5                                          |
| <b>2. Мониторинг состояния безопасности организации</b>                                       | <b>3,72</b>  | <b>71,03</b>             | <b>8,03</b>                                                            | <b>10</b>                                      | <b>7</b>                                      |

|                                                                                 |             |              |             |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|-----------|-------------|
| 2.1. Сбор данных отчетности                                                     | 3,77        | 68,62        | 14,59       | 30        | 21          |
| 2.2. Определяет направление организации в деятельности                          | 3,75        | 75,44        | 15,09       | 20        | 14          |
| 2.3. Организует мероприятия по обеспечению повышения                            | 3,59        | 71,87        | 7,19        | 10        | 7           |
| 2.4. Разрабатывает и организует отчет о деятельности СБ                         | 3,76        | 68,18        | 19,27       | 40        | 28          |
| <b>3. Обеспечение сохранности территориальных и имущественных ценностей</b>     | <b>3,75</b> | <b>68,21</b> | <b>7,18</b> | <b>10</b> | <b>7</b>    |
| 3.1. Проводит периодически проверку на сохранность имущества                    | 3,77        | 75,36        | 11,30       | 15        | 10,5        |
| 3.2. Сопоставляет результат с показателями                                      | 3,76        | 68,18        | 4,82        | 10        | 7           |
| 3.3. Разрабатывает мероприятия по организации работы по сопоставлению имущества | 3,70        | 67,38        | 9,48        | 20        | 14          |
| 3.4. Работает с документами по сохранности имущества                            | 3,76        | 68,18        | 4,82        | 10        | 7           |
| 3.5. Предоставляет информацию из каждого подразделения                          | 3,69        | 57,22        | 7,08        | 15        | 10,5        |
| 3.6. Определяет направление деятельности по охране ценностей                    | 3,74        | 74,83        | 7,48        | 10        | 7           |
| 3.7. Разрабатывает показатели, по которым проходят проверки                     | 3,70        | 67,38        | 4,74        | 10        | 7           |
| 3.8. Организует состояние защищенности имущества                                | 3,86        | 77,17        | 7,72        | 10        | 7           |
| <b>4. Контроль деятельности сотрудников подразделений организации</b>           | <b>3,83</b> | <b>74,27</b> | <b>8,85</b> | <b>15</b> | <b>10,5</b> |
| 4.1. Взаимодействует со всеми структурами организации                           | 3,96        | 70,67        | 15,20       | 30        | 21          |
| 4.2. Собирает информацию с каждого подразделения                                | 4,04        | 80,87        | 8,09        | 10        | 7           |
| 4.3. Разрабатывает методику соответствия подразделений на нужды организации     | 3,75        | 75,03        | 11,25       | 15        | 10,5        |
| 4.4. Проверяет на соответствие деятельности подразделений и целей организации   | 3,75        | 68,02        | 4,80        | 10        | 7           |

|                                                                                                                             |             |              |             |           |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|-------------|-----------|-------------|
| 4.5. Анализирует отчетность, которую предоставили подразделения                                                             | 3,75        | 85,74        | 8,57        | 10        | 7           |
| 4.6. Сообщает директору организации о проблемах в работе подразделений                                                      | 3,84        | 62,19        | 9,33        | 15        | 10,5        |
| 4.7. Разрабатывает систему отбора                                                                                           | 3,70        | 67,38        | 4,74        | 10        | 7           |
| <b>5. Взаимодействие с гос. органами (ФСБ, полиция) для расследования нарушений</b>                                         | <b>3,62</b> | <b>71,26</b> | <b>9,98</b> | <b>30</b> | <b>21</b>   |
| 5.1. Работает вместе с государством                                                                                         | 3,62        | 72,43        | 7,24        | 10        | 7           |
| 5.2. Осуществляет самостоятельный надзор за соответствием гос. актам                                                        | 3,63        | 66,51        | 4,65        | 10        | 7           |
| 5.3. Выявляет приступное поведение                                                                                          | 3,63        | 56,51        | 11,63       | 25        | 17,5        |
| 5.4. Организует встречи с представителями гос.органов                                                                       | 3,62        | 87,63        | 8,76        | 10        | 7           |
| 5.5. Выдает преступников гос. органам                                                                                       | 3,58        | 86,53        | 8,65        | 10        | 7           |
| 5.6. Разрабатывает методику определения преступного поведения                                                               | 3,63        | 72,68        | 7,27        | 10        | 7           |
| 5.7. Информировывает гос. органы о незаконной деятельности                                                                  | 3,58        | 86,53        | 21,63       | 25        | 17,5        |
| <b>6. Подготовка сотрудников к работе в ЧС</b>                                                                              | <b>3,68</b> | <b>73,24</b> | <b>9,16</b> | <b>15</b> | <b>10,5</b> |
| 6.1. Отражает угрозу и способствует ликвидации вредных последствий непосредственного нападения на охраняемый объект         | 3,68        | 73,55        | 7,36        | 10        | 7           |
| 6.2. Осуществляет проверку и оценку лояльности служащих охраняемого объекта                                                 | 3,63        | 66,51        | 4,65        | 10        | 7           |
| 6.3. Обеспечивает неприкосновенность перевозимых материальных ценностей, отражая попытки несанкционированного доступа к ним | 3,68        | 73,55        | 11,03       | 15        | 10,5        |

|                                                                                                                                                            |             |              |              |           |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------|-----------|
| 6.4. Обеспечивает защиту объектов организации от преступных посягательств, пожаров, аварий, актов вандализма, стихийных бедствий, общественных беспорядков | 3,68        | 73,55        | 18,39        | 25        | 17,5      |
| 6.5. Разрабатывает, осуществляет руководство мероприятиями по безопасности объектов                                                                        | 3,63        | 66,51        | 4,65         | 10        | 7         |
| 6.6. Применение оружие                                                                                                                                     | 3,74        | 99,96        | 5,00         | 5         | 3,5       |
| 6.7. Оказывает неотложную медицинскую помощь при ранениях, травмах                                                                                         | 3,74        | 99,61        | 14,94        | 15        | 10,5      |
| 6.8. Вырабатывает адекватные угрозе средства защиты и виды режимов охраны                                                                                  | 3,63        | 72,68        | 7,27         | 10        | 7         |
| <b>Менеджерские компетенции</b>                                                                                                                            |             |              |              |           |           |
| <b>1. Ориентация на результат</b>                                                                                                                          | <b>3,76</b> | <b>74,60</b> | <b>10,94</b> | <b>30</b> | <b>21</b> |
| 1.1. Оптимально использует ресурсы предприятия                                                                                                             | 3,78        | 75,60        | 7,56         | 10        | 7         |
| 1.2. Эффективно использует время для работы                                                                                                                | 3,67        | 73,37        | 11,01        | 15        | 10,5      |
| 1.3. Проявляет профессиональную грамотность в определении цели                                                                                             | 3,92        | 78,36        | 19,59        | 25        | 7,5       |
| 1.4. Разрабатывает планы работы СБ                                                                                                                         | 3,71        | 74,2         | 11,1         | 15,0      | 10,5      |
| 1.5. Осуществляет контроль по использованию ресурсов организации                                                                                           | 3,63        | 83,06        | 16,61        | 20        | 14        |
| 1.6. Делает прогноз развития профессионализма работников                                                                                                   | 3,79        | 61,40        | 3,07         | 5         | 3,5       |
| 1.7. Способствует развитию сотрудников СБ                                                                                                                  | 3,81        | 76,23        | 7,62         | 10        | 7         |
| <b>2. Управление службой безопасности</b>                                                                                                                  | <b>3,67</b> | <b>70,45</b> | <b>8,59</b>  | <b>40</b> | <b>28</b> |
| 2.1. Организует работу по соблюдению указаний руководителю                                                                                                 | 3,62        | 87,63        | 8,76         | 10        | 7         |
| 2.2. Мотивирует команду на эффективную работу                                                                                                              | 3,64        | 72,82        | 7,28         | 10        | 7         |
| 2.3. Разрабатывает критерии оценки сотрудников                                                                                                             | 3,63        | 66,51        | 9,30         | 20        | 14        |

Продолжение табл. 11

|                                                                                                                                                                         |             |              |              |           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------|-----------|
| 2.4. Предоставляет отчет о проделанной работе вышестоящим должностям                                                                                                    | 3,58        | 86,53        | 12,98        | 15        | 10,5      |
| 2.5. Определяет функции для каждого работника                                                                                                                           | 3,55        | 57,51        | 2,88         | 5         | 3,5       |
| 2.6. Систематически проверяет подчинённых на соответствие профессионализму                                                                                              | 3,83        | 75,36        | 15,07        | 20        | 14        |
| 2.7. Выявляет сильных и слабых сотрудников                                                                                                                              | 3,87        | 77,40        | 3,87         | 5         | 3,5       |
| 3. Координация деятельности сотрудников в режиме конфиденциальности                                                                                                     | 3,66        | 73,19        | 14,61        | 30,0      | 21,0      |
| 3.1. Осуществляет контроль за соблюдением контрольно-пропускного режима на предприятии                                                                                  | 3,63        | 72,68        | 18,17        | 25,0      | 17,5      |
| 3.2. Обеспечивает неприкосновенность перевозимых материальных ценностей, отражая попытки несанкционированного доступа к ним                                             | 3,68        | 73,55        | 7,36         | 10        | 7         |
| 3.3. Осуществляет связь с базовым органом службы охраны объекта на охраняемом объекте, а в пути следования - с транспортными и территориальными органами внутренних дел | 3,63        | 72,68        | 21,80        | 30        | 21        |
| 3.4. Обеспечивать пресечение попыток несанкционированного проникновения на территорию предприятия.                                                                      | 3,68        | 73,55        | 7,36         | 10        | 7         |
| 3.5. Обеспечивать режим конфиденциальности при работе с информацией, содержащей служебную и коммерческую тайну, защиту от ее утечки по техническим и иным каналам       | 3,67        | 73,49        | 18,37        | 25        | 17,5      |
| <b>Корпоративные компетенции</b>                                                                                                                                        |             |              |              |           |           |
| <b>1. Соблюдение внутреннего порядка организации</b>                                                                                                                    | <b>3,72</b> | <b>66,25</b> | <b>12,15</b> | <b>20</b> | <b>14</b> |

|                                                                                                         |             |              |              |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------|-------------|
| 1.1. Ведет учет о своевременном инструктаже                                                             | 3,78        | 61,22        | 12,24        | 20        | 14          |
| 1.2. Контролирует приверженность правилам                                                               | 3,77        | 75,36        | 22,61        | 30        | 21          |
| 1.3. Организует сохранность средств индивидуальной защиты                                               | 3,63        | 66,51        | 11,63        | 25        | 17,5        |
| 1.4. Проводит инструктажи                                                                               | 3,64        | 72,82        | 10,92        | 15        | 10,5        |
| 1.5. Контролирует прохождение регулярных медицинских осмотров и обучение в рамках охранной деятельности | 3,77        | 75,36        | 7,54         | 10        | 7           |
| <b>2. Антикоррупционная деятельность</b>                                                                | <b>3,69</b> | <b>68,66</b> | <b>13,49</b> | <b>25</b> | <b>17,5</b> |
| 2.1. Соблюдают служебную и коммерческую тайну                                                           | 3,77        | 75,36        | 22,61        | 30        | 21          |
| 2.2. Ведёт наблюдение                                                                                   | 3,66        | 73,13        | 10,97        | 15        | 10,5        |
| 2.3. Организуют деятельность по выявлению угроз                                                         | 3,63        | 66,51        | 11,63        | 25        | 17,5        |
| 2.4. Организуют устранение нарушений                                                                    | 3,63        | 72,68        | 10,90        | 15        | 10,5        |
| 2.5. Применяют гениальные методики по выявлению, предупреждению и устранению угроз                      | 3,78        | 75,60        | 11,34        | 15        | 10,5        |
| <b>3. Приверженность деловой этики</b>                                                                  | <b>3,80</b> | <b>71,17</b> | <b>12,35</b> | <b>30</b> | <b>21</b>   |
| 3.1. Соблюдает режим рабочего времени                                                                   | 3,74        | 74,77        | 22,43        | 30        | 21          |
| 3.2. Соблюдает правила безопасности                                                                     | 3,78        | 75,63        | 15,13        | 20        | 14          |
| 3.3. Организовывает массовое соблюдение распорядка                                                      | 3,96        | 79,18        | 11,88        | 15        | 10,5        |
| 3.4. Проводит обучение сотрудников                                                                      | 3,62        | 72,43        | 7,24         | 10,0      | 7           |
| 3.5. Организовывает ознакомление всей команды                                                           | 3,96        | 70,67        | 2,53         | 5,00      | 3,50        |
| 3.6. Контролирует соблюдение правил безопасности                                                        | 3,72        | 74,31        | 14,86        | 20,0      | 14,0        |

Проиллюстрируем график проведенной оценки компетенций начальника службы безопасности на рисунке 7. На линии уровня





дем все компетенции, рассчитаем их среднее значение для должности. Сравним его с нормативным (пороговым) значением в 70%.

Проиллюстрируем полученное соотношение на рисунке 8. Насыщенность компетенций оцениваемого начальника службы безопасности позволяет определить уровень трудового потенциала оцениваемого работника в занимаемой должности.

Таблица 12 – Сводная таблица уровня компетенций  
начальника службы безопасности

| Блоки компетенций                                                            | Интегральный<br>показатель<br>по всем<br>компетенциям |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <i>Функциональные</i>                                                        |                                                       |
| 1. Проверка поступающих на работу на благонадежность                         | 76,88                                                 |
| 2. Мониторинг состояния безопасности организации                             | 85,45                                                 |
| 3. Обеспечение сохранности территориальных и имущественных ценностей         | 79,88                                                 |
| 4. Контроль деятельности сотрудников подразделений организации               | 83,84                                                 |
| 5. Взаимодействие с гос. органами (ФСБ, полиция) для расследования нарушений | 85,33                                                 |
| 6. Подготовка сотрудников к работе в ЧС                                      | 76,74                                                 |
| <i>Менеджерские</i>                                                          |                                                       |
| 1. Ориентация на результат                                                   | 75,26                                                 |
| 2. Управление службой безопасности                                           | 77,41                                                 |
| 3. Координация деятельности сотрудников в режиме конфиденциальности          | 75,09                                                 |
| <i>Корпоративные</i>                                                         |                                                       |
| 1. Соблюдение внутреннего распорядка организации                             | 78,03                                                 |
| 2. Антикоррупционная деятельность                                            | 83,71                                                 |
| 3. Приверженность деловой этики                                              | 74,88                                                 |
| <i>Нормативное минимальное значение</i>                                      | 70                                                    |

Рекомендованные курсы для развития способностей сотрудника будут оптимальными, поскольку они точно нацелены на улучшение конкретных способностей сотрудника. А это значит,

что и бюджет на развитие персонала будет спланирован и потрачен адресно и в наибольшей степени эффективно.

Коридор допустимых значений компетенций должности

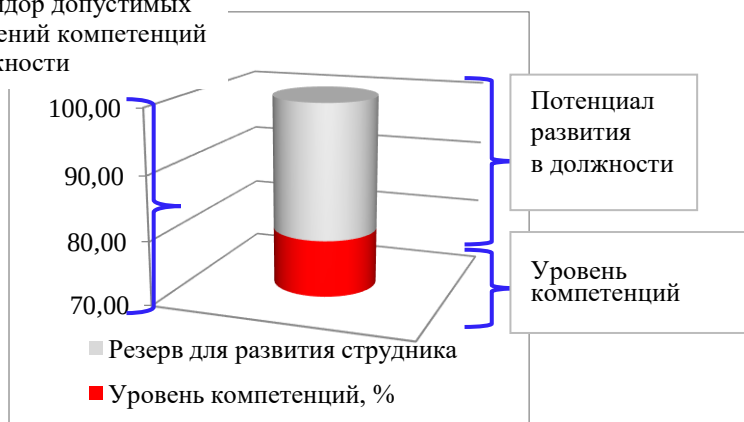


Рисунок 8 – Оценка трудового потенциала сотрудника в должности

Итак, предлагаемая методика позволяет не просто оценить компетенции, но вывести сами эти компетенции из требований должности. Более того, выявлен уровень развития компетенций специалиста в должности.

Таблица 13 – Рекомендации по результатам оценки

| Наименование курсов повышения квалификации                                             | Отметка актуальности |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Курсы по профильному образованию                                                       | ✓                    |
| Тренинг – Современные инструменты руководителя (навык контроля, KPI, проектирования)   | ✓                    |
| Тренинг – лидерство в коллективе                                                       | ✓                    |
| Тренинг – стратегическое мышление                                                      | ✓                    |
| Тренинг – выработка управленческого решения                                            | ✓                    |
| Курс подготовки – Мотивация через признание достижений. Обратная связь с руководителем | ✓                    |
| Курсы повышения квалификации по работе с технической информацией                       | ✓                    |
| Курсы повышения квалификации по архитектуре базы данных и предприятия                  | ✓                    |
| Тренинг – повышение стрессоустойчивости                                                | ✓                    |
| Курс подготовки – правовая грамотность                                                 | ✓                    |

Показатель насыщенности даёт возможность оценить потенциал нахождения сотрудника в данной должности. К тому же он позволяет вовремя спланировать служебно-профессиональные перемещения или карьерный рост сотрудника. В противном случае, если руководство будет продолжать держать его на данной позиции, сотрудник, не видя перспектив своего развития в данной компании, может уволиться в поисках лучшего места приложения своим способностям.

Наконец, затраты на развитие персонала, благодаря результатам оценки компетенций, будут адресными, что существенно экономит бюджет организации на развитие потенциала сотрудников. Расходы на персонал будут в наибольшей степени отвечать интересам и потребностям, как самого работника, так и организации в целом.

## **ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Назовите этапы разработки модели оценки компетенций по предложенному алгоритму профессора И.Н. Махмудовой.

2. Каковы приёмы построения коридора допустимых значений компетенций?

3. Для чего устанавливается вес компетенций?

4. Как рассчитать уровень компетенции и её насыщенность?

5. Какие приоритеты имеет методика оценки компетенций профессора И.Н. Махмудовой по отношению к методике ассесмент-центр?

6. Что можно планировать в рамках управления персоналом по итогам оценки компетенций по методу профессора И.Н. Махмудовой?



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Bitcop – система учета рабочего времени и оценки продуктивности. – Оценка персонала: методики оценки продуктивности работников. – 2021. – Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://bitcop.ru/blog/ocenka-personala-metody-ocenki-ehffektivnosti-sotrudnikov>.
2. Арсеньев, Ю. Н. Управление персоналом: Технологии: учебное пособие / Ю. Н. Арсеньев, С. И. Шелобаев, Т. Ю. Давыдова. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 192 с. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-00842-2; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=114558>
3. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час / С. В. Иванова; под ред. М. Савиной. – 12-е изд., перераб. и доп. – Москва: Альпина Пабlishер, 2016. – 269 с. – ISBN 978-5-9614-5100-9; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=229801>
4. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 426 с.
5. Киселева, М.Н. Оценка персонала / М.Н. Кисилев. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 256 с. – Электронное издание. – ISBN 978-5-496-01713-8. – URL: <http://ibooks.ru/reading.php?productid=345113>
6. Краснова, С. В. Основы управления персоналом: практикум / С. В. Краснова; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2013. – 132 с.: табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8158-1226-0 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439186>
7. Махмудова, И. Н. Модель оценки компетенций менеджера по продажам [статья] / И. Н. Махмудова // Экономика и предпринимательство. – Москва, 2021. – №4 (129). – С. 688-694. –

- DOI: 10.34925/EIP.2021.129.4.128 – ISSN 1999-2300. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45790073>
8. Махмудова, И. Н. Модель оценки компетенций специалиста службы кадровой безопасности (Часть первая) / И. Н. Махмудова // Кадровик. – Москва: Издательский Дом «Панорама», 2021. – № 4. – С. 97-108. ISSN: 2074-0107. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46202378>
  9. Махмудова, И. Н. Модель оценки компетенций специалиста службы кадровой безопасности (Часть вторая) [статья] / И. Н. Махмудова // Кадровик. – Москва: Издательский Дом «Панорама», 2021. – № 5. – С. 86-98. – ISSN: 2074-0107. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=46224198>
  10. Махмудова, И. Н. Методологические основы формирования системы оценки персонала // Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность: [Коллективная монография] / под. ред. проф. В. С. Гродского и проф. Н. В. Солововой. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2018. – 278 с. – (Научная мысль). – URL: <https://doi.org/10.12737/1754-8> – С. 82-109. – ISBN 978-5-369-01754-8 (РИОР); ISBN 978-5-16-013725-4 (ИНФРА-М); ISBN 978-5-16-106393-4.
  11. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для бакалавров / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – Москва: Юрайт, 2015. – 378 с. – ISBN 978-5-9916-3597-4.
  12. Соловова, Н. В. Формирование и оценка компетенций [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н. В. Соловова. – Самара: Изд-во «Самар. ун-т», 2015. – on-line.
  13. KPI: как формальная оценка эффективности подрывает работу [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cfo-russia.ru/issledovaniya/?article=34138>

Учебное издание

*Махмудова Ирина Николаевна*

## **ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА**

*Учебное пособие*

Редакционно-издательская обработка  
издательства Самарского университета

Подписано в печать 14.10.2024. Формат 60×84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 5,0.

Тираж 27 экз. Заказ № . Арт. – 1(Р2УП)/2024.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

---

Издательство Самарского университета.  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

