

АРПН
АГЕНТСТВО РАЗВИТИЯ
ПРОФЕССИЙ И НАВЫКОВ

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

ПОСОБИЕ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ

2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Что такое корпоративный стандарт?	3
1.1. Понятие корпоративного стандарта.....	3
1.2. Зачем он нужен?.....	4
1.3. Какие преимущества корпоративного стандарта?.....	4
1.4. Как выглядит корпоративный стандарт?.....	5
2. С чего начать работу?	6
2.1. Формулируем проблему.....	6
2.2. Формируем команду.....	7
2.3. Разрабатываем четкий план.....	8
3. Сбор информации для разработки стандарта	10
3.1. Собираем и анализируем документацию.....	10
3.2. Проводим опросы работников.....	13
3.3. Посещаем рабочие места.....	16
4. Систематизация и обобщение информации	18
4.1. Что такое Состав профиля, и зачем он нужен?.....	18
4.2. Формируем навыки и оценочные аспекты.....	19
4.3. Делаем развесовку.....	24
4.4. Присваиваем типы оценочных аспектов.....	26
4.5. Формируем пояснения к оценке.....	29
4.6. Добавляем в Состав профиля, что еще нужно.....	33
5. Оформление корпоративного стандарта	35
5.1. Заполняем и оформляем раздел «Введение».....	35
5.2. Заполняем и оформляем раздел «Оборудование, материалы, инструменты».....	36
5.3. Заполняем и оформляем раздел «Производственная культура».....	37
5.4. Заполняем и оформляем раздел «Описание готового продукта и нормы производительности труда».....	38
5.5. Как сделать и оформить раздел «Оценочные средства»?.....	38
6. Проверка работоспособности стандарта и согласование	42
6.1. Проводим пилотную оценку.....	42
6.2. Процесс согласования стандарта.....	43
7. Внедрение корпоративного стандарта	44
7.1. Направления внедрения корпоративного стандарта.....	44
7.2. Эффекты от внедрения корпоративного стандарта.....	45
Приложение	47

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ В ТЕКСТЕ:

- ! — важно (обратите внимание)  — пример * — примечание
✓ — так делать нужно ✗ — так делать не следует



«В текущих условиях предприятиям нужны эффективные и экономически выгодные решения, позволяющие повысить производительность, не «раздувая» штатное расписание и грамотно используя имеющийся человеческий потенциал. Поэтому так важно, чтобы сегодня каждый работник предприятия проявил личную инициативу по повышению производительности своего предприятия.

Корпоративные центры опережающей подготовки стали одним из таких эффективных инструментов поддержки, внедрения на предприятиях лучших практик описания состава профиля специалистов, оценки персонала, адресных программ повышения квалификации и вовлечения не только работника предприятия в процесс оптимизации своего рабочего места и требований к его навыкам, но и представителей системы управления производством и персоналом. Это позволяет в том числе эффективно внедрять рационализаторскую деятельность на предприятиях.

Уже не первый год Корпоративные центры опережающей подготовки показывают эффективность своего применения на производстве. Они служат драйвером для предприятия и сотрудников, поскольку устанавливают стандарты и алгоритмы оценки персонала и требований к сотрудникам, позволяющие быстро выявлять слабые места и качественно их улучшать.

Одним из ключевых инструментов работы Корпоративных центров опережающей подготовки является корпоративный стандарт, который описывает рабочее место и требуемые навыки работника в наиболее производительном состоянии, а также предусматривает регулярное обновление требований к составу профиля специалиста. Корпоративный стандарт также позволяет сделать так, чтобы производство и кадровые службы разговаривали на одном языке и лучше понимали потребности друг друга с единой целью повышения производительности труда».

Тимур Хакимов
Заместитель генерального директора по подготовке кадров
АНО «Агентство развития профессионального мастерства
(Ворлдскиллс Россия)»

1. ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНЫЙ СТАНДАРТ?

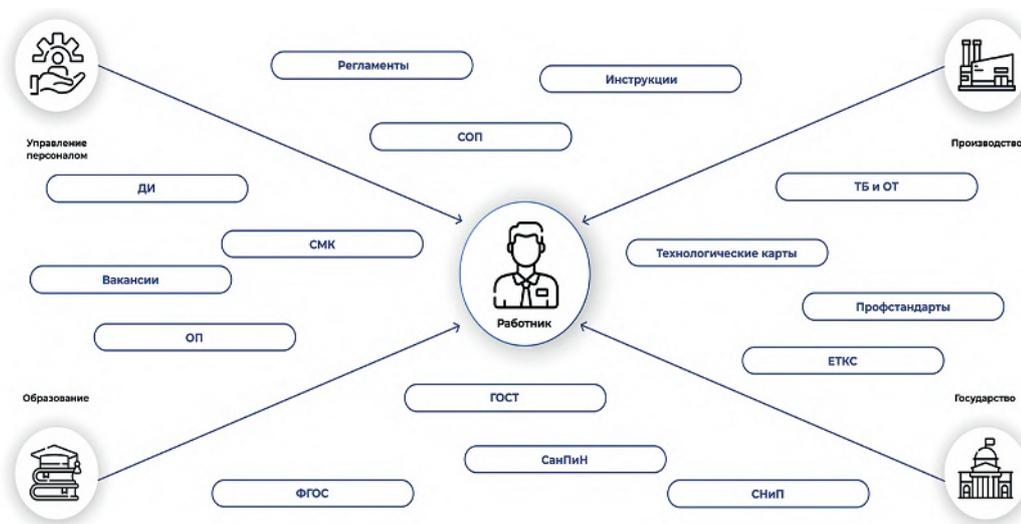
Разработка корпоративных стандартов — это инструмент работы с персоналом на предприятии, с помощью которого можно подобрать, оценить и обучить персонал, развивать его, исправлять различные ошибки, что напрямую влияет на решение и производственных задач. Однако для того, чтобы понять, как подбирать, оценивать, развивать персонал, нужно для начала собрать все необходимые требования, которым должен соответствовать тот либо иной работник, то есть разработать сам корпоративный стандарт.

1.1. Понятие корпоративного стандарта

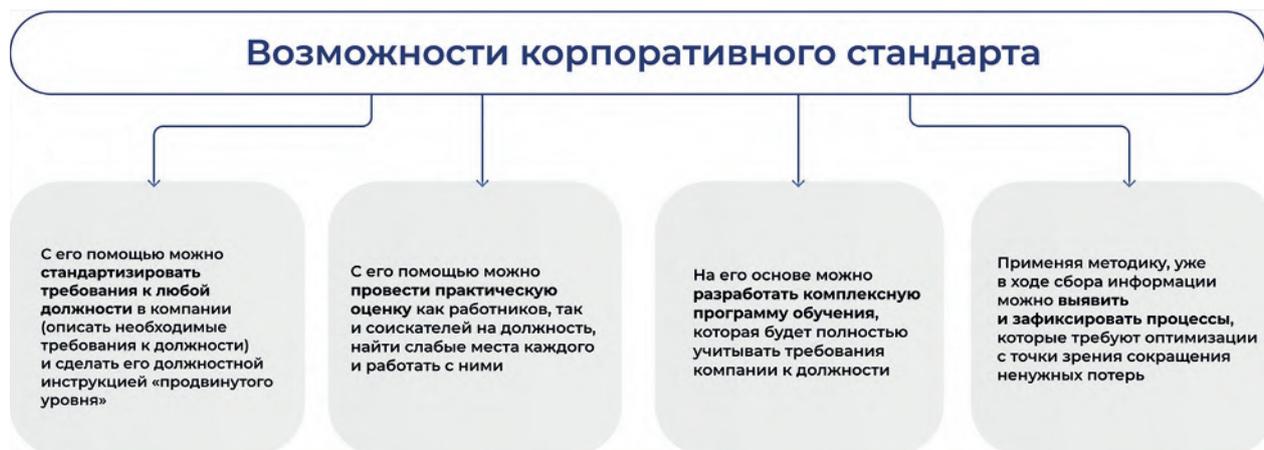
! **Корпоративный стандарт** — это документ, содержащий основные требования, предъявляемые в конкретной организации (на предприятии, в компании и т.д.) к конкретному рабочему месту (должности).

 Если взять любые 2 компании, занимающиеся производством токарных изделий на станках с числовым программным управлением (ЧПУ), в них будут разные требования к должности «оператор станков с ЧПУ». Эти требования могут отличаться как инфраструктурой, с которой работает оператор, так и разным объемом необходимых ему навыков. Эту разницу и может зафиксировать применение методики разработки корпоративных стандартов для того, чтобы впоследствии более эффективно использовать полученную информацию при решении кадровых и производственных задач на предприятии.

x Не стоит понимать корпоративный стандарт как очередной документ, который нужно с чего-то вдруг разработать внутри компании. На предприятиях и так достаточно различных инструкций, действует масса регламентов. Делать новый документ без конкретной цели не имеет никакого смысла. Здесь важно понять, что речь идет не просто о документе, а о системе, которая имеет ряд возможностей и преимуществ.



1.2. Зачем он нужен?



1.3. Какие преимущества корпоративного стандарта?

- 1 Не требует много времени на разработку — **от нескольких дней до месяца, согласование и утверждение осуществляется по внутреннему регламенту компании.**
- 2 Содержит ключевые **детальные** требования к конкретной должности на предприятии в одном документе.
- 3 Является инструментом диагностики должностей внутри предприятия (позволяет найти на рабочем месте процессы, которые требуют улучшения, а это сокращает издержки компании).
- 4 При проведении оценки позволяет выявить недостатки в навыках как отдельных, так и ряда работников, а это значит, что, найдя недостатки, можно влиять на совершенствование работы сотрудников.
- 5 Сокращает негативные риски при трудоустройстве новых работников (при условии, что на основе корпоративного стандарта осуществляется практическая оценка навыков соискателей).
- 6 Позволяет на своей основе сформировать программу обучения, по которой можно учить именно тому, что нужно, не тратя лишнее время (сокращает сроки подготовки без снижения качества).
- 7 Является гибким инструментом, без проблем взаимодействует с другими инструментами решения кадровых и производственных задач.
- 8 Повышает взаимопонимание внутри предприятия между кадровыми и производственными подразделениями, так как корпоративный стандарт становится связующим элементом между этими подразделениями.



Сотрудники одного из предприятий, занимающегося строительством сооружений в нефтегазовой сфере, применяя инструмент корпоративного стандарта на должности «изолировщик трубопроводов», разработали практическую программу обучения, по результатам прохождения которой у изолировщиков прирост навыков составил 27% по сравнению с ранее имеющимся. Кроме того, компания сократила сроки обучения по должности более, чем на 60% без снижения качества и, тем самым, оптимизировала свои расходы на обучение.



1.4. Как выглядит корпоративный стандарт?

Типовой документ стандарта имеет следующие разделы:



Шаблон документа стандарта можно посмотреть в **Приложении 1 к Пособию**

2. С ЧЕГО НАЧАТЬ РАБОТУ?

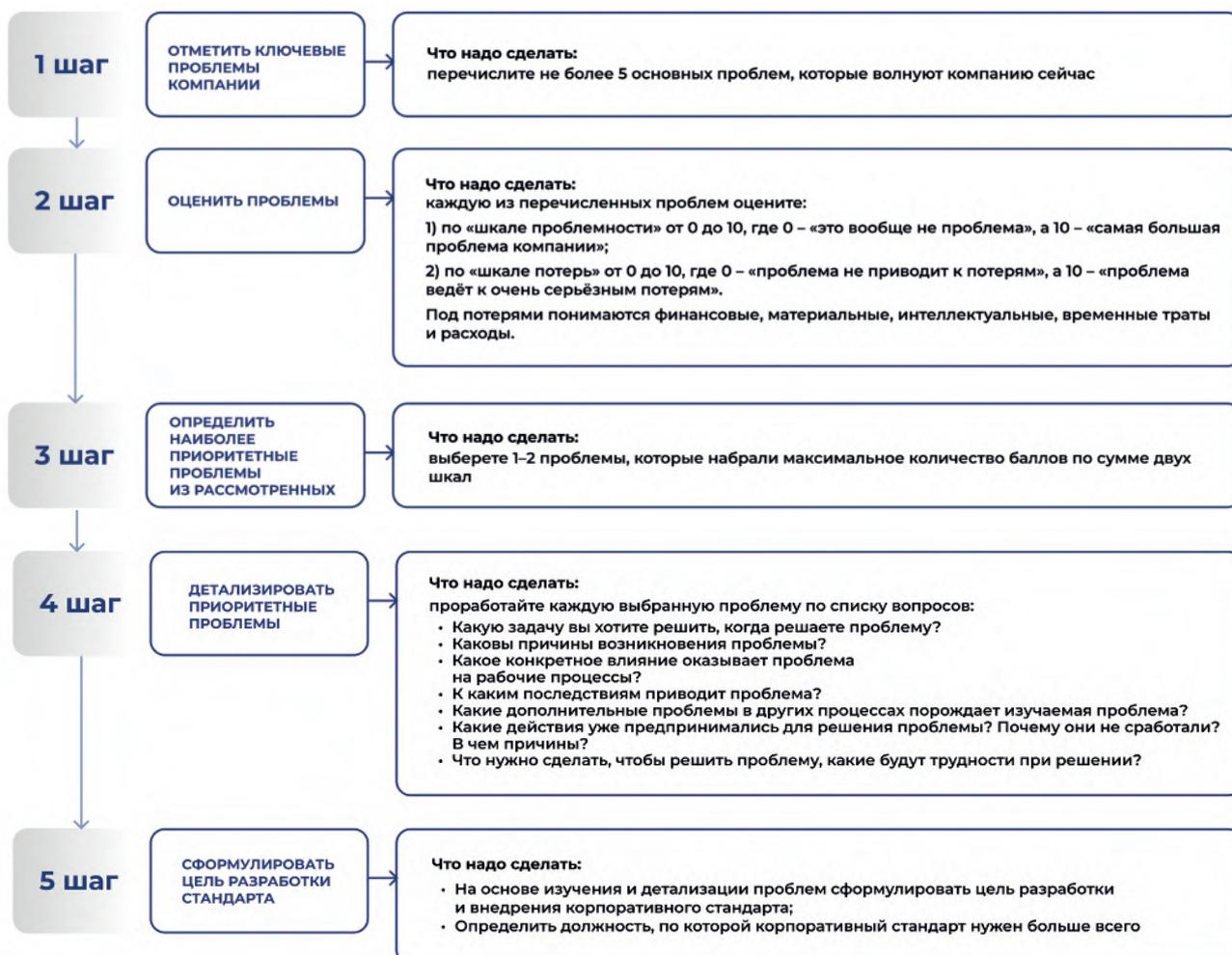
Для начала работы над стандартом необходимо:

- 1 Выявить проблемы предприятия и определить должность для разработки стандарта
- 2 Сформировать команду для разработки и внедрения корпоративных стандартов
- 3 Сформировать план разработки и внедрения стандарта

2.1. Формулируем проблему

Любая деятельность человека должна быть осмысленной и преследовать конкретные цели. И методика разработки корпоративных стандартов не является исключением. Чтобы эффективно ее применить, необходимо сначала понять, какую проблему мы хотим решить на предприятии с помощью корпоративного стандарта.

Как работать с проблемой?



Примерный список проблем, которые может решить внедрение корпоративных стандартов:



В плане документации:

- неактуальная документация (старые инструкции, неактуальные требования и т.д.);
- несоответствие документации по должности реальному положению дел;
- отсутствие нужных регламентов работы и т.д.



В плане производства и работы с персоналом:

- отсутствие необходимых навыков у работников;
- нет понимания в отношении возможностей каждого работника с точки зрения их навыков, тем самым сложно планировать процесс производства;
- формальное наличие разрядов (категорий) сотрудников на предприятии (система разрядов эффективно не работает);
- нет чёткого разграничения обязанностей между работниками;
- наличие проблем в адаптации персонала и т.д.



В плане оценки персонала:

- нет прозрачного и понятного механизма оценки работников и соискателей (оценка субъективная и неизмеримая);
- аттестация работников на предприятии осуществляется формально;
- оценка работников носит только теоретический характер (практика и умения не проверяются) и т.д.

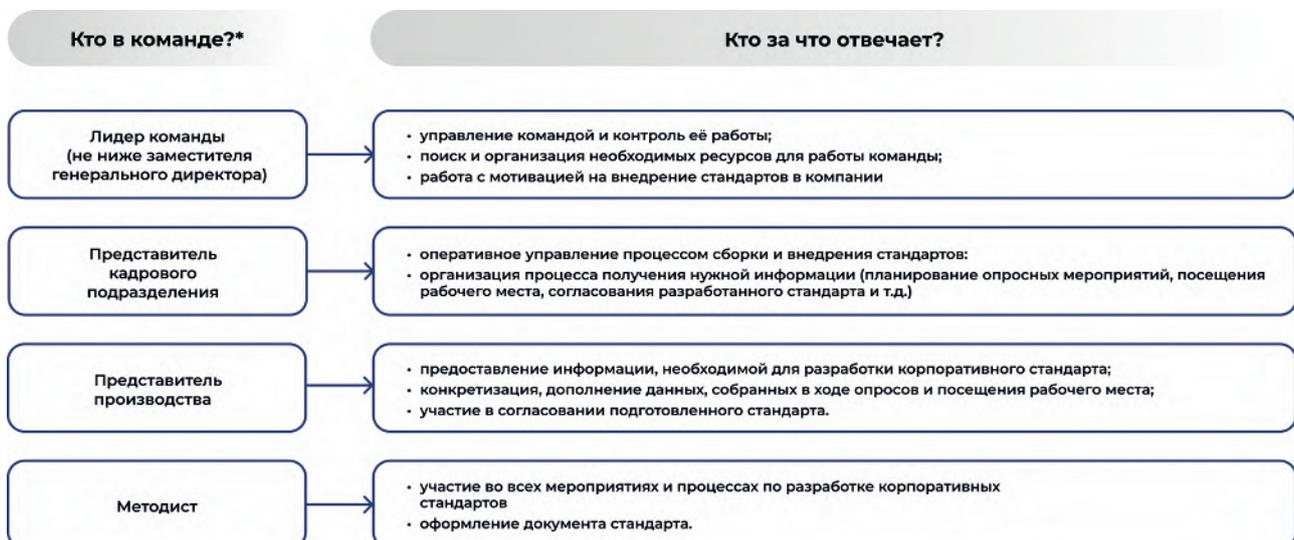


В плане обучения и развития персонала:

- нет системы корпоративного обучения/ дообучения, непонятно чему учить, какие требования должны предъявляться в обучении к работникам;
- обучение носит только теоретический характер;
- текущее обучение не отвечает требованиям компании;
- нет понятного взаимодействия между компанией и учебными заведениями, которые готовят кадры;
- нет системы развития персонала (нет кадрового резерва или его сложно пополнить);
- нет понимания, как оценить качество обучения и т.д.

2.2. Формируем команду

Разрабатывать корпоративный стандарт в одиночку — заранее проигрышный и бессмысленный вариант. Чтобы он заработал в компании, нужны взаимосвязь и взаимопонимание между собой руководства, кадровых и производственных подразделений. В этой связи, для будущей разработки корпоративного стандарта **важно сформировать команду**, куда входят:



- * **Важно также, чтобы все члены команды владели методикой разработки стандартов (в особенности, представитель кадрового подразделения и методист).** Что касается правового закрепления команды, **то на практике состав, цели и результат команды закрепляются приказом** по компании за подписью генерального директора. **Количество членов команды не ограничено.**

Кто еще нужен*?

Для того, чтобы собрать всю нужную информацию для корпоративного стандарта, к работе **также привлекаются**:

1

опытные работники по той должности, на которую разрабатывается корпоративный стандарт (не менее 3-х)

2

непосредственные руководители опытных работников (например, мастера, начальники смены, участков и т.д.)

3

специалисты по охране труда и технике безопасности; специалисты по техническому контролю; технологи; специалисты, которые взаимодействуют с работником, на должность которого разрабатывается стандарт и т.д.

- * Работники компании, которые указаны выше, нужны для того, чтобы с их помощью собрать всю необходимую информацию (они являются «объектами сбора информации»). Список привлекаемых не ограничивается только опытными работниками, их руководителями и специалистами по охране труда. Здесь следует помнить, что наша цель — это разработать качественный стандарт, поэтому состав привлекаемых работников может меняться и дополняться.



Здесь представлен реальный пример состава команды для разработки корпоративных стандартов на одном из предприятий (отмечены должности членов команды без указания опытных работников и т.д.):

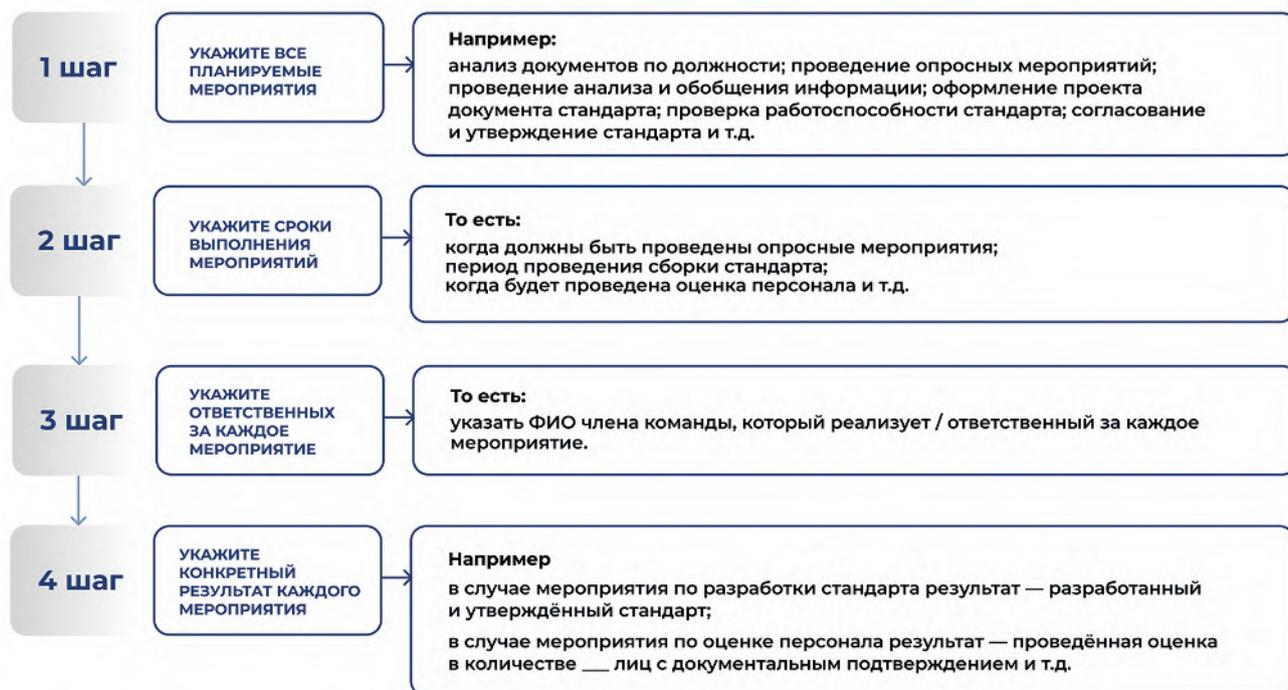
- генеральный директор;
- заместитель начальника производственного технического управления;
- заместитель директора по строительству;
- руководитель управления организационного развития, труда и заработной платы;
- главный специалист корпоративного университета;
- главный специалист отдела управления персоналом.

2.3. Разрабатываем четкий план

Чтобы достичь поставленных целей (в нашем случае — это разработать и внедрить стандарт), необходимо сделать понятный для всей команды план по разработке и внедрению корпоративного стандарта.

Как сделать план, и что должен он содержать?

В плане следует указать, что предполагается делать (то есть указать мероприятия), когда это нужно сделать (то есть сроки выполнения), кто это делает (то есть ответственный), какой промежуточный итог должен быть достигнут в каждом мероприятии.



3. СБОР ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТАНДАРТА

Когда мы определили проблему, сформировали команду и разработали план работы, нам следует также собрать всю информацию на предприятии, которая нужна для разработки корпоративного стандарта на должность.

Для этого необходимо:

- 1** Проанализировать ту документацию по должности, которая есть в компании
- 2** Организовать и провести опросы опытных работников и иных лиц
- 3** Посетить рабочие места тех должностей, на которые мы разрабатываем стандарт

3.1. Собираем и анализируем документацию

Для старта работ по сбору информации необходимо собрать всю документацию по должности, на которую разрабатывается корпоративный стандарт. Речь идет о документах и инструкциях, которые регламентируют работу, а также нужна та документация, которую заполняет работник в ходе выполнения своих обязанностей.

Какая документация нужна?*

Какая документация нужна?

Должностная инструкция

Инструкции по технике безопасности и охране труда

Инструкции по выполнению техпроцессов, отдельных работ (техкарты, стандарты операций, регламенты, чек-листы, документация по контролю качества результатов работ и т.д.)

Заполняемые сотрудником в ходе работ документы

Документы, которые содержат информацию об условиях труда, нормах производительности

Профессиональные стандарты по должности, ГОСТы и т.д.

- * Список выше является примерным, так как многое зависит от той должности, на которую разрабатывается стандарт (где-то по должности больше документов, где-то — меньше). Порядок сбора необходимых документов определяется внутренним регламентом компании.



Здесь представлен пример списка документов, которые были необходимы для разработки стандарта «Машинист горного экскаватора» одной из российских компаний:

- Инструкция по охране труда для машиниста экскаватора;
- Коллективный договор предприятия;
- Инструкция по использованию программного обеспечения, установленного на экскаваторе;
- Инструкция по безопасному перемещению на территории предприятия;
- Проект производства работ экскаваторов в комплексе по вскрытию и добыче угля (Паспорт забоя);
- Паспорт загрузки карьерного самосвала (описывает алгоритм загрузки самосвала);
- Инструкция по оказанию первой помощи при несчастных случаях;
- Инструкция «Порядок проведения инструктажа и обучения по безопасности труда»;
- Инструкция по охране труда по электробезопасности.



Что делать дальше, когда собрали документацию?

Собрав всю документацию по должности, которая есть на предприятии, следует ее **проработать по следующим критериям**:

Актуальность

Что нужно сделать:

- 1) посмотреть в документах даты последних обновлений;
- 2) определить, вся ли информация в документах отвечает реальным требованиям и насколько применима сейчас на предприятии.



Зачем нужно собирать и анализировать документацию?

Анализ документации — это не только получение информации для стандарта, но также и подготовка к проведению будущих опросов. Анализируя документы по должности, мы выстраиваем сценарий (план) наших действий во время опросов, то есть что необходимо конкретизировать, что следует узнать и дополнить у опытных работников и т.д. Анализ документации — это только один метод получения информации по должности. До проведения опросов нет полной уверенности, что та информация, которую мы получили в ходе изучения документов, полностью соответствует реальному положению дел на рабочих местах. Поэтому ее еще нужно перепроверить в ходе опросов.

Забегая немного вперед, следует отметить, что документация по должности нужна не только, чтобы заполнить отдельные разделы корпоративного стандарта, но и для того, **чтобы разработать примерную модель (схему) навыков**, которые нужны сотруднику при выполнении своей работы. Эта модель является основой для проведения опросов работников, ее мы уточняем и детализируем в процессе опросов.



ИТОГ АНАЛИЗА — разработка модели навыков работника (однородных видов работ, которые выполняет сотрудник). С ее помощью мы планируем опрос (то есть что нам нужно уточнить, перепроверить, детализировать).

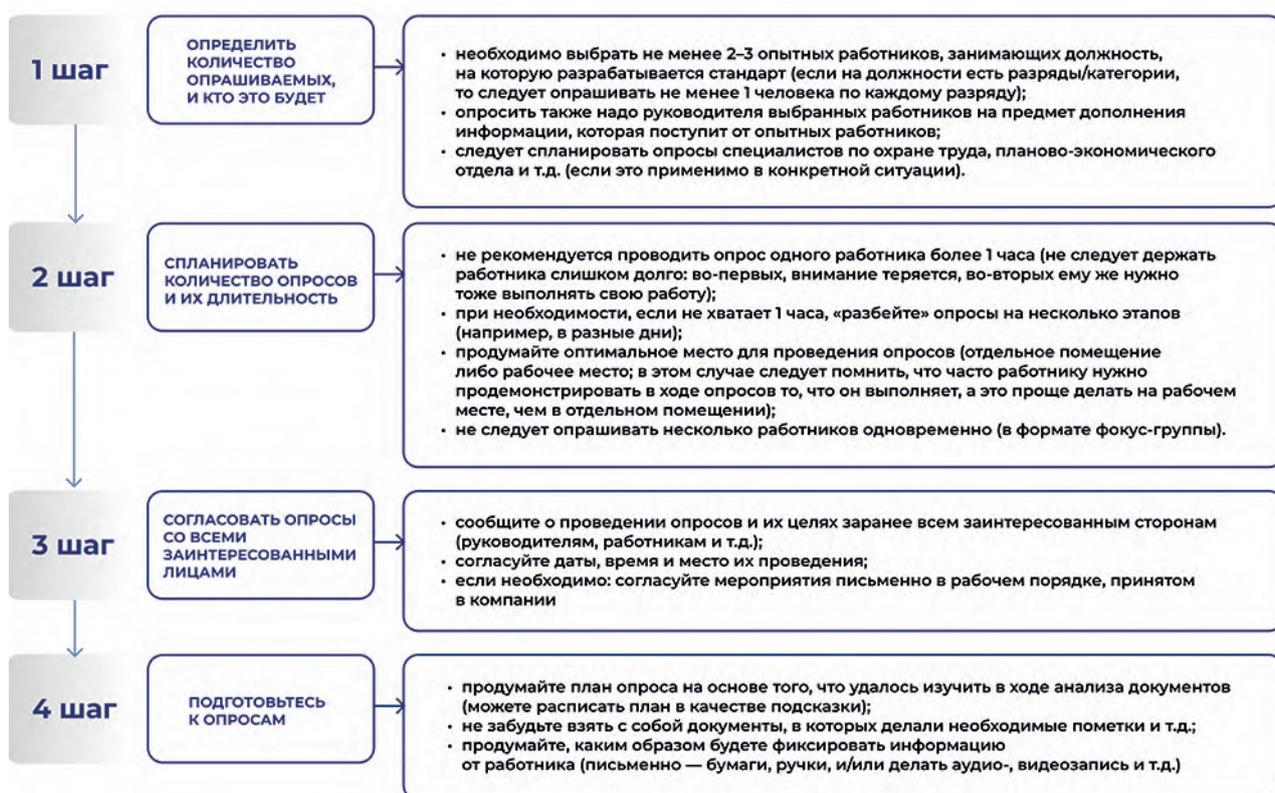
Если документация по должности в компании слабая (отсутствуют многие документы, или они не актуализированы, или не несут смысловой нагрузки и т.д.), то представителям команды по разработке и внедрению стандартов следует принять решение не учитывать и не ориентироваться на такую документацию, а получать всю необходимую информацию для стандарта в ходе опросных мероприятий и посещения рабочего места.

3.2. Проводим опросы работников

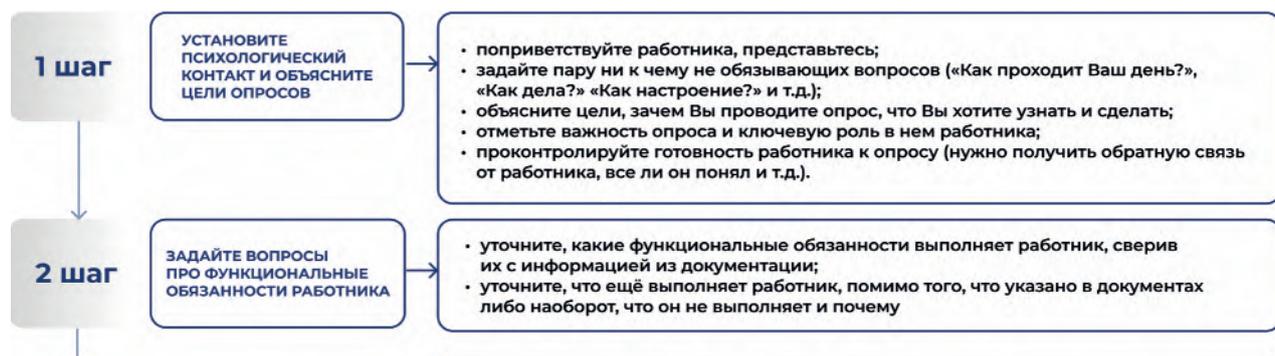
Опросы (они же «интервью») — важнейшая часть работы в рамках сборки корпоративного стандарта. От качества их проведения зависит вообще успешность всей проводимой работы.

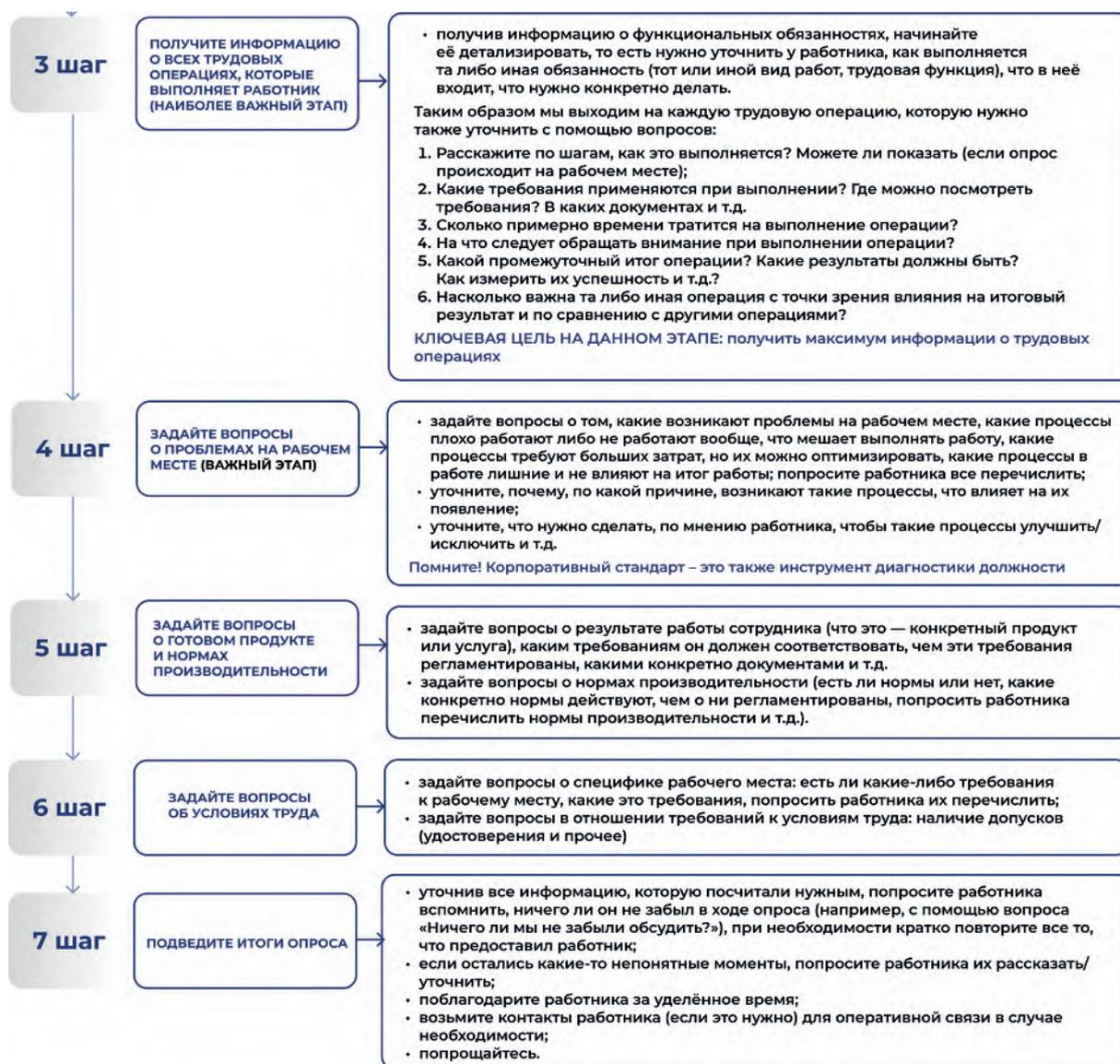
Цель опросов — не только проверить то, что нам удалось узнать благодаря изучению документов, но также и получить новую информацию, уточнить и дополнить то, что было в документах. **Основной акцент делается на опросе опытных работников и их непосредственных руководителей, так как они являются носителями нужной для стандарта информации.**

Что необходимо сделать до проведения опроса (интервью)?



Как проводить опросы (какую информацию нужно получить)?*





- * Алгоритм опроса, который был расписан выше, не является единственно верным. Все зависит от должности, на которую разрабатывается стандарт. Бывают ситуации, когда работник выполняет каждый день одну и ту же работу (например, водители и т.д.). Тогда в ходе опроса мы начинаем детализировать трудовые операции не из функциональных обязанностей, а просто просим работника рассказать все то, что он выполняет за рабочий день (смену и т.д.) и детализируем эту информацию, задавая дополнительные вопросы.

Несколько дополнительных рекомендаций, которые помогут провести опрос



Не забывайте про важность установления психологического контакта (если Вы ранее не знали работника, он в большинстве случаев насторожён (думает «опять меня проверяют» и т.д.), развейте его сомнения, иначе это может плохо сказаться на результатах опроса (просто не получится всю информацию, которая вам нужна)

- ✓ **Не забывайте про открытые позы**
(не закрывайтесь, не скрещивайте руки/ноги и прочее, демонстрируйте свою открытость улыбайтесь, но улыбка должна быть к месту)
- ✓ **Не перебивайте работника в процессе опроса**
(либо заранее перед самим опросом попросите прощение за то, что будете его перебивать)
- ✓ **Сообщите работнику перед опросом, что будете печатать/записывать и/или вести аудиозапись** (поясните работнику, зачем Вы это делаете)
- ✓ **Подчёркивайте важность того, что работник делает прямо сейчас**
(то есть то, что он делится с Вами необходимой информацией; отметьте, что эта информация очень важна)
- ✓ **Не забывайте похвалить работника, отмечать его ценность**
(но не следует перебарщивать, все должно быть к месту и ненавязчиво (например, сделайте комплимент в профессиональном плане)
- ✓ **Используйте демонстрацию**
(если опрос проводится не на рабочем месте, используйте для понимания и уточнения информации картинки, схемы из интернета и т.д., просите работника нарисовать схему, алгоритм и т.д. (для чего заранее до опроса подготовьте бумаги, ручки/карандаши); а если опрос происходит на рабочем месте, попросите работника показать то, что он делает, если Вам что-то непонятно)
- ✓ **Не бойтесь задавать «глупые» вопросы**
(если Вы не специалист в сфере, то заранее сообщите работнику, что, возможно, Ваши вопросы могут казаться глупыми, но их надо задавать, чтобы Вам стало все понятно)

Что не следует делать во время опроса?

- ✗ **Спешить**
(Вас никто не гонит, свою работу Вы уже организовали с помощью плана, о котором говорилось выше; если времени действительно не хватает, то разбейте опросы на несколько этапов в разные дни, например)
- ✗ **Додумывать за работника**
(дайте работнику полностью высказаться, не следует самостоятельно заканчивать его фразы, не подсказывайте ему)
- ✗ **Выдавать свои мысли за мысли работника**
(ситуация «я и так все знаю, что мне нового расскажет этот работник?» часто наблюдается, когда опрос ведёт специалист в сфере; сокращая время опроса и ориентируясь на свои умения и знания, такой специалист по итогу сделает не реальный стандарт рабочего места, а стандарт своего понимания этого рабочего места)

Особенности опросов других лиц (кроме опытных работников)

Помните: не следует ограничиваться опросами только опытных работников, которые занимают анализируемую должность. Они не владеют всей информацией, которая нужна для разработки целого стандарта. Поэтому спланируйте и проведите также опросы следующих работников компании:

Кого опросить?	Что узнать?
Непосредственные руководители опытных работников (например, мастера, начальники смены, участков и т.д.)	В случае опроса руководителей основное внимание нужно уделять перепроверке и дополнению той информации, которую Вы получили от опытных работников. Уточните у руководителей: те данные которые Вы собрали, они достаточны или нет, что не хватило либо наоборот излишне. Задавайте дополнительные вопросы, чтобы прояснить непонятные моменты
Специалисты по охране труда, технике безопасности	В случае опроса таких специалистов уточните информацию о требованиях техники безопасности и охраны труда применительно к той должности, на которую разрабатывается стандарт, какие из них наиболее важны. Также задайте вопросы о том, какими документами эти требования регулируются в компании, попросите предоставить эти документы.
Специалисты по техническому контролю (работники, которые следят за качеством выпуска готового продукта)	<ul style="list-style-type: none">• При опросе специалистов по контролю акцент делайте на уточнении требований к готовому продукту работника (какие это требования, чем регламентируются, где их можно изучить, какие из них критичны, какие менее критичны и т.д.).
Иные сотрудники (специалисты планово-экономического отдела, кадровых служб, иные смежные специалисты, которые взаимодействуют с работником т.д.)	В случае опроса данных работников следует уделить внимание: <ul style="list-style-type: none">• при опросе сотрудников плановых отделов — какие нормы производительности к должности применяются, чем они регламентированы, где их можно изучить и т.д.;• при опросе кадровых служб — какие требования по условиям труда по должности есть, какие допуски нужны, опыт работы (либо его отсутствие) и т.д.

! При проведении опросов работников, которые указаны выше, не забывайте каждому из них задавать вопросы в отношении тех проблем и плохо работающих процессов, потерях, которые есть по должности, на которую разрабатывается стандарт. Такие вопросы нужно строить по аналогии, как это представлено на схеме «Как проводить опросы (какую информацию нужно получить)?», Шаг 4. Как показывает опыт разработки стандартов, **чем больше работников компании будет привлечено к опросам, тем больше будет лояльность и вовлеченность сотрудников** в процессы последующего внедрения корпоративного стандарта.

3.3. Посещаем рабочие места

Посещение рабочего места — это третий метод получения информации, которая нужна нам для разработки корпоративного стандарта (наравне с анализом документации и проведением опросов). Если Вы осуществляете опрос

сотрудника на его рабочем месте, то использование данного метода можно совместить одновременно с опросом.

Что нужно узнать и сделать в ходе посещения рабочего места?

Основные мероприятия, которые нужно сделать

Зафиксировать любым способом (фото-, видеосъемка и т.д.) то оборудование, инструменты, расходные материалы, программное обеспечение (если применимо), которые использует работник в своей деятельности и которые ему необходимы. Зафиксировать ключевые требования по эксплуатации инфраструктуры и особенности их применения.

Уточнить марки, наименования таких оборудования, материалов и инструментов, отметить их важные характеристики, а также необходимое количество

Провести наблюдение за действиями работника: изучить операции, которые выполняет работник, задать уточняющие вопросы насчёт того, что он делает, попросить продемонстрировать и прояснить моменты, которые были непонятны в ходе опроса, обсудить и зафиксировать проблемы и плохо работающие процессы, понаблюдать за работником с точки зрения выявления действий, на которые тратится слишком много времени и иных ресурсов, обсудить эти моменты и т.д.

Провести тайминг операций, которые осуществляет работник, то есть взять секундомер и провести примерные замеры времени, которые работник тратит на выполнение операций/видов работ. Эта информация впоследствии пригодится при разработке разделов стандарта «Состав профиля» и «Оценочные средства».

! Процесс анализа документации по должности, проведения опросов и посещения рабочего места — это аудит рабочего места (должности). Мы не только получаем информацию о том, что и как должен делать работник, какие навыки ему нужны, какие требования к нему предъявляются, на каком оборудовании работает. Мы также выясняем проблемы и процессы, которые нужно улучшить или исключить, чтобы улучшить работу.

Итог работы на этапе сбора информации — собранный массив данных о различных требованиях к должности:

- навыки и трудовые операции;
- инфраструктура рабочего места;
- требования по охране труда;
- требования к готовому продукту и нормам производительности;

НО: этот массив данных перед оформлением корпоративного стандарта нужно еще систематизировать и обобщить.

4. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ И ОБОБЩЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ

На этапе систематизации и обобщения информации **мы уже начинаем создавать проект документа корпоративного стандарта по должности. Работу следует начинать с формирования Состава профиля стандарта** (о котором подробно будет рассказано в подразделе 4.1. данного Пособия). **С данной целью нам нужно:**

- 1 Выделить навыки и оценочные аспекты Состава профиля из того массива информации, который мы получили ранее (в ходе анализа документов, опросов, посещения рабочего места)
- 2 Присвоить типы оценочных аспектов каждому аспекту
- 3 Присвоить каждому навыку и оценочному аспекту весовой показатель (в цифрах/числах)
- 4 Описать пояснения к оценке каждого аспекта

4.1. Что такое Состав профиля, и зачем он нужен?

! **Состав профиля корпоративного стандарта** — это табличная форма, содержащая навыки, которые нужны работнику для выполнения своих обязанностей, а также систему их измерения с описанием требований, как эти навыки должны выполняться. Информация, которая есть в заполненном Составе профиля, позволяет провести практическую оценку персонала по должности. На основе Состава профиля также можно организовать процесс обучения (например, чему надо учить новых работников и/или чему надо доучить действующих работников). Состав профиля — это ключевой элемент корпоративного стандарта.



Как выглядит типовая форма Состава профиля Вы можете увидеть в Приложении 1 к Пособию «Типовой шаблон корпоративного стандарта» (см. раздел 2 типового шаблона)



Так выглядит заполненная часть Состава профиля на примере корпоративного стандарта «Слесарь-монтажник по сборке электрических частей оборудования» одной из российских компаний.

№	Формулировка навыков и оценочных аспектов	Вес в баллах	Тип оценочного аспекта (Z, B, D, J)	Пояснения к оценке выполнения тестового проекта
1.	Организация рабочего места и охраны труда	18		
1.1.	Использование необходимых СИЗ в работе, для обеспечения безопасности на рабочем месте	2	B	Вычесть все баллы за аспект, если фиксируется отсутствие какого-либо СИЗ, которое необходимо для проведения работ (каска, очки, перчатки, спецодежда, сварочная каска)
1.2.	Перемещение корпусов и ячеек на место сборки	2	B	Вычесть все баллы за аспект, если не выполнено, и/или нарушен порядок перемещения корпусов и ячеек, нарушено соответствие каркасов согласно <u>опросному листу и монтажной схеме.</u>
1.3.	Проверка оборудования, привезенного со склада в соответствии со спецификацией	2	B	Вычесть все баллы за аспект, если не проведена проверка на соответствие номинала, наименования и количество оборудования.

Какая структура Состава профиля?

Типовой Состав профиля* включает (содержит следующие столбцы):

«Формулировка навыков и оценочных аспектов»

Этот столбец таблицы, как Вы могли убедиться на примерах выше, содержит наименования навыков, которые нужны работнику, и наименования оценочных аспектов, то есть тех элементов действий работника, по которым можно оценить, владеет работник конкретным навыком или нет.

«Вес в баллах»

В столбце представлены числа, которые в цифровом плане отражают важность каждого навыка и аспекта по сравнению друг с другом (выполнение одних аспектов при работе более важно, других — менее важно).

«Тип оценочного аспекта (Z, B, D, J)» и «Пояснения к оценке выполнения тестового проекта»

В столбцах представлена информация, с помощью которой можно понять, как оценивается тот либо иной аспект навыка

- * **Структура и форма** Состава профиля может изменяться в зависимости от потребностей компании. Как это можно сделать, и какие требования при изменении структуры надо соблюдать — описано в подразделе 4.6. данного Пособия.

4.2. Формируем навыки и оценочные аспекты

- ! Обычно под навыками понимаются действия, выполнение которых доведено до автоматизма. В методике разработки корпоративных стандартов понятие навыка имеет немного другой смысл.

Навыки в корпоративном стандарте — это отдельные блоки трудовых операций, объединенных единой целью их выполнения. Для улучшения понимания данного термина в корпоративном стандарте можно использовать следующие синонимы к понятию «навык»:

- вид работ (то есть последовательность однотипных операций, производимых работником и отличающихся от других своими характеристиками);
- профессиональная компетенция (то есть способность применять умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении определенных задач);
- трудовая функция (понятие из терминологии профессионального стандарта) — система трудовых действий.



Навыками могут являться:

- на примере должности «Слесарь по сборке металлоконструкций»:

- 1) организация рабочего места;
- 2) использование оборудования и инструментов;
- 3) чтение чертежей;
- 4) нанесение разметки;
- 5) подготовка деталей металлоконструкции к сборке;



- 6) сборка металлоконструкции;
- 7) исправление выявленных дефектов сборки и т.д.

- на примере должности «Старший мастер производственного участка»:

- 1) организация работы участка;
- 2) работа в электронной системе документооборота;
- 3) работа с бумажным документооборотом;
- 4) организация производственного процесса;
- 5) чтение и понимание технической документации на изделия;
- 6) прием готовой продукции;
- 7) работа с бракованными изделиями;
- 8) работа с персоналом;
- 9) действия при возникновении нештатных ситуаций и т.д.



Простыми словами, «оценочные аспекты в корпоративном стандарте» — это составляющие навыка, по которым можно понять, что он включает в себя, какие действия необходимо выполнять, каким требованиям нужно соответствовать. Аспекты формируются из той информации, которую мы получили в процессе анализа документов, опросов и посещения рабочего места. Аспекты детализируют навык, благодаря им мы понимаем, что конкретно подразумевается под тем либо иным навыком по должности.

Оценочными аспектами могут являться:



- на примере навыка «Нанесение разметки» должности «Слесарь по сборке металлоконструкций»:

- 1) проведение измерений деталей металлоконструкции;
- 2) перенесение разметки с чертежа на деталь согласно размерам, указанным на чертеже;
- 3) учет допусков, погрешностей размеров крупногабаритной детали металлоизделия;
- 4) недопущение отклонений наносимой разметки от заданных чертежом значений;
- 5) проведение визуального осмотра работ по нанесению разметки и т.д.

- на примере навыка «Прием готовой продукции» по должности «Старший мастер производственного участка»:

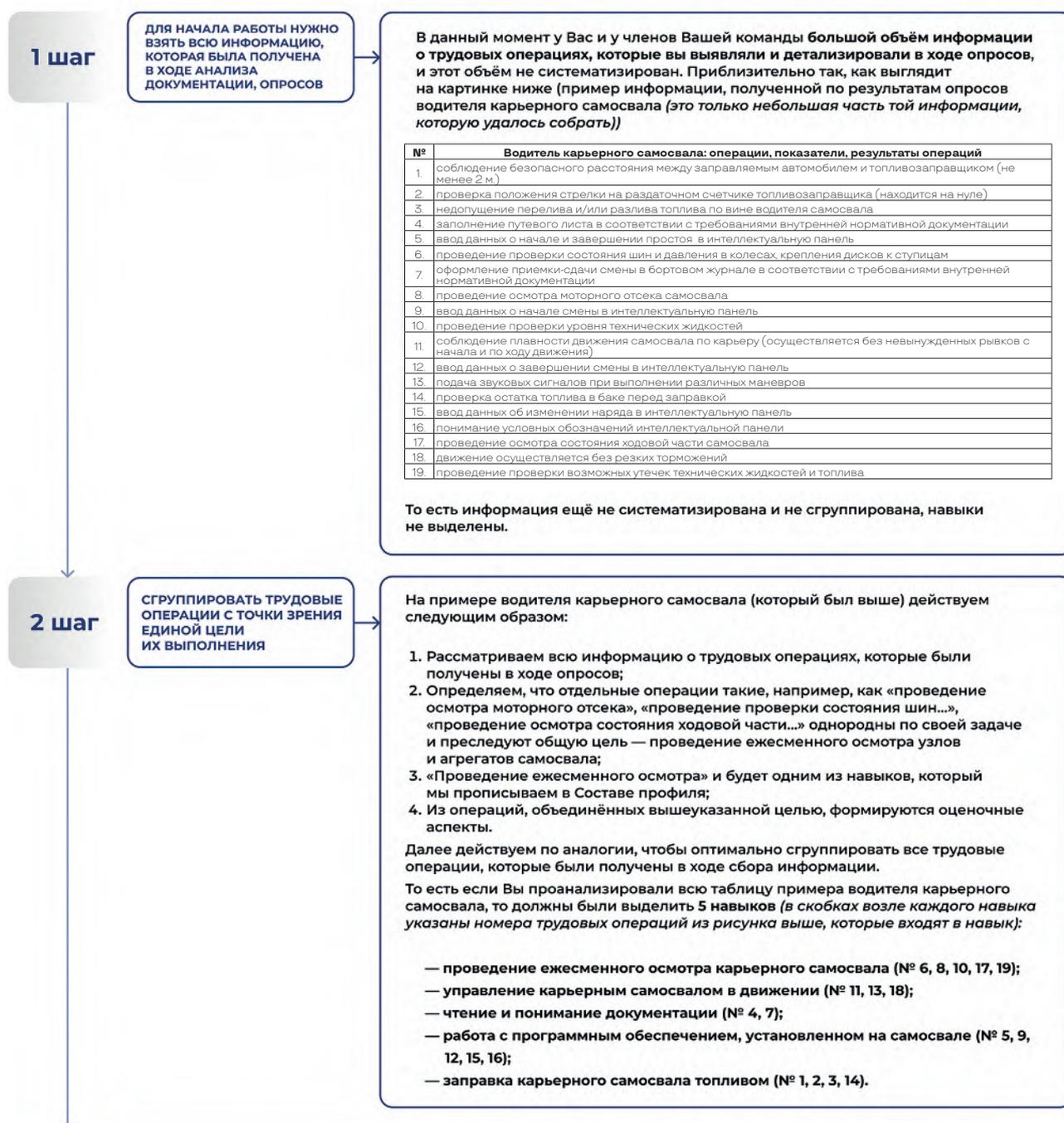
- 1) распределение контролеров на участке по рабочим местам;
- 2) проведение выборочного контроля качества выпускаемой продукции;



- 3) приемка первой годной детали;
- 4) проверка соответствия размеров изготовленной детали операционной карте;
- 5) проведение измерений детали инструментами, указанными в операционной карте;
- 6) проведение контроля геометрии детали и т.д.

Как формировать навыки и аспекты в Составе профиля?*

Ключевая цель работы по формированию навыков — разработать оптимальную структуру навыков, которая сделает Состав профиля удобным для дальнейшего применения.



Не следует ограничиваться при формулировании оценочных аспектов только названиями трудовых операций работника, потому что нам важно понимать и оценить не просто что делает работник, но и как он это делает.

Каждый навык в Составе профиля должен оцениваться с позиции:

1. Как он выполняется (то есть оценивается его содержание);
2. Какие требования по времени и технике безопасности должны соблюдаться при его выполнении;
3. Какой должен быть итог выполнения навыка (какие требования к итогу выполнения применяются).

По данной логике и формируются оценочные аспекты, то есть аспекты должны отражать:

1. Процесс выполнения навыка;
2. Результат выполнения навыка;
3. Условия выполнения навыка.

ИТОГ ДАННОЙ РАБОТЫ — сформированные в Составе профиля навыки и оценочные аспекты
На нашем примере с водителем карьерного самосвала результат будет выглядеть, как на рисунке ниже
(представлена только часть информации):

№	Формулировка навыков и оценочных аспектов	Вес в баллах	Тип оценочного аспекта (Z, B, D, J)	Пояснения к оценке выполнения тестового проекта
1	Чтение и понимание документации			
11	Заполнение путевого листа в соответствии с требованиями внутренней нормативной документации			
12	Оформление приемки-сдачи смены в бортовом журнале в соответствии с требованиями внутренней нормативной документации			

- * Описанная выше схема выделения навыков и аспектов не является единственным вариантом. Если в компании и ранее была хорошо и правильно проработана документация по должности, то уже на этапе ее анализа Вы могли сформировать, в целом, корректную модель трудовых функций, видов работ (то есть тех же навыков), которые выполняет работник. В таком случае Вашей основной задачей на данном этапе является формирование оценочных аспектов, которые позволяют качественно раскрыть виды работ/трудовые функции своей модели, которые Вы выделили.

Как нужно формулировать навыки и аспекты

Формулировки навыков и аспектов должны быть чёткими и понятными при прочтении (не следует использовать рабочий сленг, используйте техническую (официальную) терминологию, не следует допускать двусмысленности интерпретации навыков и аспектов, не следует намеренно сокращать формулировки, так как это может их сделать непонятными)

Следует использовать единый стиль их изложения (то есть прописывать везде аспекты в Составе профиля следует начиная с глагола или существительного. Например, «провести...», «проверить...», «организовать...» либо «проведение...», «проверка...», «организация...» (так проще воспринимается прочитанное, чем в ситуациях, когда единого стиля изложения нету)

Не следует использовать так называемые «субъективные параметры» при формулировании (не нужно употреблять такие слова, как «правильно», «красиво» и т.д., то есть те слова, которые субъективны, так как впоследствии при проведении оценки персонала могут возникнуть противоречия у экспертов, которые оценивают действия работника — одному эксперту покажется, что действия выполнены правильно, а другому — нет)

Не следует допускать так называемого «пересечения аспектов» (часто возникают ситуации, когда в Составе профиля описаны разные формулировки аспектов, однако по смыслу эти аспекты оценивают фактически одни и те же действия работника)

Не забывайте нумеровать каждый навык и каждый аспект в Составе профиля (потом будет проще использовать Состав профиля в работе)



Пример корректно сформулированных навыков:

- Чтение и понимание рабочей документации на изделие (навык стандарта «Старший мастер производственного участка»);
- Проведение ежемесячного осмотра узлов и агрегатов карьерного самосвала (навык стандарта «Водитель карьерного самосвала») и т.д.

Пример корректно сформулированных аспектов (навык «Чтение и понимание рабочей документации на изделие» стандарта «Старший мастер производственного участка»):

- 1.1. Понимание технических терминов и условных обозначений чертежа;
- 1.2. Определение размеров деталей и их формы из чертежа;
- 1.3. Расшифровка технических требований чертежа и т.д.



Примеры неправильно сформулированных навыков: на примере стандарта «Старший мастер производственного участка»:

«Организация работы» — из формулировки навыка непонятно, о чем идет речь: об организации работы подчиненных либо об организации производственного процесса и т.д., то есть мы видим неполную и двусмысленную формулировку;

на примере стандарта «Водитель карьерного самосвала»:

«Правильный осмотр» — из формулировки навыка непонятно, о чем идет речь (о каком осмотре, об осмотре чего и т.д.), дополнительно здесь фиксируется наличие субъективных параметров — «правильный», то есть что такое правильно, а что такое неправильно». Таких ошибок при формулировании не следует допускать

Пример неправильно сформулированных аспектов:

(на примере навыка «Обработка овощей и фруктов» стандарта «Повар»):

- 1.1. Нарезка.
- 1.2. Ошпаривание.
- 1.3. Протирание.
- 1.4. Протушить ингредиенты.
- 1.5. Запекание.

В данном примере фиксируется сразу несколько ошибок:

- во-первых, мы видим неполные формулировки аспектов (Нарезка чем? Нарезка чего? Протирание чего? Протирание чем? и т.д.);
- во-вторых, отмечается отсутствие единого стиля изложения аспектов (в большинстве случаев аспекты начинаются с существительного, а в пункте 1.4. мы видим формулировку «Протушить ингредиенты». С учетом необходимости соблюдения единого стиля следует переформулировать на «Тушение ингредиентов...»).

4.3. Делаем развесовку

Навыки и оценочные аспекты всегда имеют разную важность между собой: один навык в работе является более важным и значимым, другой — менее важным и т.д. Эта важность определяется как влиянием их выполнения на конечный результат (готовый продукт), так и временем их выполнения (на выполнение одного навыка тратится больше времени, другого — значительно меньше времени). Чтобы отразить различия между навыками и оценочными аспектами в методике сборки корпоративных стандартов используется **инструмент «развесовки», то есть присвоения разных числовых показателей навыкам и аспектам.**

Откуда брать информацию о важности навыков и аспектов?

1

Информацию о важности мы получаем в процессе опросов

То есть когда задаём вопросы «Насколько важно выполнение той либо иной операции? „Сколько примерно тратится времени на выполнение?“ и т.д. (описано в схеме „Как проводить опросы (какую информацию нужно получить)?“ в подразделе Пособия 3.2. „Проводим опросы работников“).

2

Информацию о важности мы получаем в процессе посещения рабочих мест по должности, на которую разрабатывается стандарт

То есть когда делаем примерный тайминг операций (как это описано в подразделе 3.3 Пособия «Посещаем рабочие места»)

Какие типы развесовок выделяются?

В методике разработки корпоративных стандартов выделяется 2 варианта развесовки:

Развесовка 1 типа

Смотрите ниже «Пример развесовки 1 типа (схема)»

Развесовка 2 типа

Смотрите ниже «Пример развесовки 2 типа (схема)»



Пример развесовки 1 типа (схема)

№	Формулировка навыков и оценочных аспектов	Вес в баллах	Тип оценочного аспекта (Z, B, D, J)	Пояснения к оценке выполнения тестового проекта
	Навык 1	25		
	ОА 1	10		
	ОА 2	7		
	ОА 3	2		
	ОА 4	6		
	Навык 2	35		
	ОА 1	5		
	ОА 2	7		
	ОА 3	7		

	ОА 4	10		
	ОА 5	6		
	Навык 3	40		
	ОА 1	4		
	ОА 2	4		
	ОА 3	8		
	ОА 4	12		
	ОА 5	6		
	ОА 6	6		

Как видим из рисунка, навыки имеют разный вес между собой, аспекты внутри навыка также имеют разный вес между собой; сумма навыков равна 100 баллам, а сумма аспектов каждого навыка равна показателю навыка (например, сумма аспектов по навыку 1 равна 25, то есть показателю навыка).



Пример развесовки 2 типа (схема)

№	Формулировка навыков и оценочных аспектов	Вес в баллах	Тип оценочного аспекта (Z, B, D, J)	Пояснения к оценке выполнения тестового проекта
	Навык 1	100		
	ОА 1	30		
	ОА 2	25		
	ОА 3	25		
	ОА 4	20		
	Навык 2	100		
	ОА 1	15		
	ОА 2	20		
	ОА 3	25		
	ОА 4	25		
	ОА 5	15		
	Навык 3	100		
	ОА 1	15		
	ОА 2	18		
	ОА 3	12		
	ОА 4	20		
	ОА 5	25		
	ОА 6	10		

Как видим из рисунка, навыки имеют одинаковый вес между собой (каждый 100 баллов), аспекты внутри навыка имеют разный вес между собой; сумма навыков не важна, а сумма аспектов каждого навыка равна показателю навыка, то есть 100 баллов.

Как организовать и провести процесс развесовки?



Не следует делать развесовку навыков и аспектов без привлечения специалистов по должности (опытных работников, руководителей опытных работников, иных лиц, которых Вы опрашивали на этапе сбора информации).

Каждый навык и оценочный аспект в Составе профиля должен иметь числовой показатель за исключением аспектов, которым присвоен «отсекающий тип» (подробнее о типах аспектов — в подразделе 4.4 Пособия).

Развесовка корректируется в ходе пилотной оценки стандарта и может изменяться по ее результатам (подробнее о пилотной оценке — в подразделе 6.1. Пособия).

4.4. Присваиваем типы оценочных аспектов

Присвоив навыкам и аспектам числовые показатели, нам также важно понять, каким образом необходимо действовать в процессе практической оценки персонала по должности: то есть в случае невыполнения/неполного выполнения оценочного аспекта необходимо вычесть все присвоенные аспекту баллы, либо вычитать только часть баллов, либо вообще выставлять 0 баллов за целый навык в случае допущения критического нарушения. С данной целью **выделяются различные типы оценочных аспектов:**

Бинарный тип (обозначается в Составе профиля, как «В»):

аспекты, которые оцениваются по шкале «полностью выполнено/не выполнено», не допускающей частичность выполнения.

Дискретный тип (обозначается в Составе профиля, как «D»):

аспекты, которые допускают частичность выполнения (то есть при неполном выполнении аспекта может вычитаться только часть баллов, которые присвоены аспекту, а не все баллы).

Судейский тип (обозначается в Составе профиля, как «J»):

аспекты, которые не представляется возможным объективно измерить (например, аспекты, с помощью которых оценивается удобство, оптимальность решений, красота выполнения и т.д.).

Отсекающий тип (обозначается в Составе профиля, как «Z»):

аспекты, невыполнение которых делает бессмысленной оценку связанных с ними других аспектов навыка; обычно это критичные нарушения, которые могут быть допущены при выполнении навыка. Данный тип аспектов не имеет весового показателя (по сути, он является аспектом-фильтром, то есть если он выполнен, имеет смысл продолжать оценку навыка, если нет — то за целый навык выставляется 0 баллов).



Пример бинарных типов аспектов (навык «Загрузка карьерного самосвала» стандарта по должности «Машинист горного экскаватора»):

7.	Загрузка карьерного самосвала	10	
7.1.	соблюдение норматива оптимального времени, затрачиваемого на загрузку самосвала (3 минуты)	1,5	В
7.2.	осуществление начала загрузки при остановленном самосвале	0,5	В
7.3.	осуществление процесса загрузки сбоку или сзади карьерного самосвала	0,5	В

В данном случае аспектам присвоен бинарный тип, то есть если, например, не выполняется норматив загрузки при проверке навыков машиниста горного экскаватора (превышает более 3 минут), то по данному аспекту экскаваторщик получает 0 баллов (частичность выполнения аспекта не допускается).



Пример дискретного типа аспектов (навык «Сборка узлов и механизмов» стандарта по должности «Слесарь-судоремонтник по ремонту дизельных агрегатов»):

8.9.	Исправление выявленных дефектов после сборки	10	D	Вычитать 2 балла из балла аспекта за каждый дефект сборки узлов и механизмов, который не был устранен слесарем
------	--	----	---	--

В данном случае аспекту присвоен дискретный тип, то есть если слесарь не полностью выполняет аспект, то баллы снижаются с каждым дефектом сборки узлов, который не был устранен (минус 2 балла за каждый дефект).

Пример судейского типа аспектов (навык «Гостеприимство» стандарта по должности «Администратор гостиницы»):

1.2.	Демонстрирует интерес к собеседнику	14	J	Условия выставления оценки за аспект: 0 – тестируемый не игнорирует собеседника, не устанавливает зрительный контакт; 1 – тестируемый установил зрительный контакт, формально слушает собеседника, не инициирует беседу или продолжение беседы; 2 – тестируемый, инициирует беседу, с интересом выслушивает собеседника, проявляет эмпатию; 3 – тестируемый, инициирует беседу, с интересом выслушивает собеседника, задает вопросы в процессе общения, проявляет внимание к деталям.
------	-------------------------------------	----	---	---

В данном случае аспекту присвоен судейский тип, так как данный аспект очень сложно измерить объективно и однозначно (кому-то из оценивающих экспертов покажется, что проверяемый работник демонстрирует интерес к собеседнику, а другому эксперту – нет). В этой связи возможны противоречия в процессе оценки. Чтобы их не было, и придуман судейский тип аспектов. Он имеет свою шкалу измерения и процесс выставления оценки (более подробно об этом будет рассказано в подразделе 4.5 Пособия).

Пример отсекающего типа аспектов (навык «Сварка стальным электродом в газовой среде» стандарта по должности «Электрогазосварщик»):

4.1.	Отсутствие непроваров сварного шва		Z
4.2.	Отсутствие трещин сварного шва		Z

В данном случае аспектам присвоен отсекающий тип, так как если в процессе практической оценки персонала проверяемый сварщик допускает непровар и/или трещину (а это критичные дефекты, шов становится нефункциональным в таком случае), то нет смысла оценивать иные аспекты, где прописаны и которыми оцениваются менее критичные дефекты шва. В таком случае сварщик получает 0 баллов за весь навык «Сварка стальным электродом в газовой среде». **Обратите внимание, что на рисунке отсекающие аспекты не имеют веса (численного показателя).**



Организация и проведение процесса присвоения типов оценочных аспектов осуществляется по смыслу схоже, как и процесс развесовки, описанный в подразделе 4.3 Пособия. То есть для начала работы нам необходимо

- собрать команду и включить в нее опрошенных ранее лиц;
- объяснить, что такое типы аспектов, для чего они нужны и какие бывают;

- поставить задачу на присвоение типов аспектов членам команды;
- провести присвоение типов аспектов каждому аспекту;
- обсудить результаты на предмет возможных расхождений и противоречий и принять итоговый вариант типов аспектов.

Каждый аспект в Составе профиля должен иметь тип аспектов. Не следует присваивать типы аспектов без привлечения специалистов по должности (опытных работников, руководителей опытных работников, иных лиц, которых Вы опрашивали на этапе сбора информации).

4.5. Формируем пояснения к оценке

Пояснения к оценке выполнения тестового проекта* в Составе профиля позволяют описать более точные условия, по которым можно понять, за что конкретно следует вычитать баллы и сколько баллов нужно вычитать за невыполнение/частичное выполнение каждого аспекта. По сути, они расшифровывают типы аспектов и детализируют сами аспекты.

- * Тестовый проект — это практическое задание, которое нужно выполнить работнику/соискателю на должность, чтобы подтвердить необходимый уровень владения навыками. Подробнее о тестовом проекте будет рассказано в подразделе 5.5 Пособия.

Типовые формулировки пояснений к оценке в зависимости от типов аспектов

Для бинарных аспектов:

«Вычесть все баллы за аспект в случае, если...»;
«Не начислять все баллы за аспект в случае, если...».

Для дискретных аспектов:

«Вычесть ___ баллов из аспекта в случае, если...».

Для отсекающих аспектов:

«Вычесть все баллы за навык «___» в случае, если...»;
«Поставить 0 баллов за навык «___» в случае, если...».

Для судебных аспектов*:

«Условия выставления оценки за аспект:

- 0 — _____;
- 1 — _____;
- 2 — _____;
- 3 — _____».

- * Судейский тип имеет свою шкалу измерения вне зависимости от того, какой численный показатель имеет аспект. Эта шкала измеряется от 0 до 3 баллов, где:

0 — полное невыполнение аспекта;

1 — выполнение аспекта с некоторыми незначительными ошибками;

2 — полное выполнение аспекта;

3 — «шедевр» (работа является превосходной).

В процессе практической оценки персонала эксперты, которые оценивают судейский аспект, выставляют проверяемому работнику свой балл от 0 до 3. При этом если оценивающие эксперты имеют расхождение в выставленных оценках, они должны обсудить, почему эти расхождения имеются, и прийти к единой оценке.

Судейский аспект может иметь разный вес в зависимости от должности, на которую разрабатывался стандарт (1,5 балла, 6 баллов, 15 баллов и т.д.), шкала же от 0 до 3 баллов неизменяема. При этом итоговый балл выставления оценки за судейский аспект рассчитывается по формуле:

Итог = (сумма оценок 3-х экспертов) ÷ 9 × числовой показатель аспекта

При использовании автоматизированных систем выставления баллов в процессе практической оценки (применение Microsoft Excel, корпоративных систем учета и т.д.), данная формула позволяет сразу высчитать необходимый результат.

- * **Пример судейского аспекта и пояснений к нему (навык «Клиентоориентированность» стандарта по должности «Продавец-консультант магазина»):**

1.2.	Демонстрирует желание помочь клиенту	7	J	Условия выставления оценки за аспект: 0 – тестируемый игнорирует нужды клиента; 1 – тестируемый формально реагирует на нужды клиента; 2 – тестируемый видит и отвечает на нужды клиента; 3 – тестируемый предвидит, отвечает и решает вопросы/проблемы клиента .
------	--------------------------------------	---	---	--

В данном примере видно, что шкала в пояснении к оценке остается неизменяемой, несмотря на то, что аспекту присвоен вес 7 баллов. При использовании формулы выше в различных системах учета, система должна сама просчитать итоговый балл выполнения.

Отличие судейского аспекта от дискретного состоит в том, что дискретный аспект можно однозначно и объективно измерить (насколько он выполнен, или насколько частично он выполнен, или не выполнен полностью). Судейский же аспект измеряет субъективные моменты (оптимальность действий, простота и красота исполнения и т.д.).

Несколько рекомендаций, как нужно формулировать пояснения к оценке



Каждый аспект должен иметь своё пояснение к оценке



Формулировки пояснений к оценке должны быть чёткими и понятными при прочтении (не следует использовать рабочий сленг, допускать двусмысленности описания, намеренно сокращать формулировки, так как это может их сделать непонятными; если пояснения к оценке могут быть слишком объёмными, то логично сделать ссылку на документ, который регламентирует выполнение того либо иного аспекта (ГОСТ, локальные инструкции компании и т.д.).



Используйте единый стиль изложения пояснений (для чего используйте типовые формулировки, указанные в данном подразделе выше).



Избегайте «субъективных параметров» (не употребляйте в пояснениях такие слова, как «правильно», «красиво» и прочие. Либо прописывайте более детально пояснение к оценке, либо делайте ссылку на документ, регламентирующий выполнение оценочного аспекта (ГОСТ, локальные инструкции компании и т.д.), чтобы уйти от субъективности).



Если возможно, избегайте наличия в Составе профиля судейских типов аспектов (прописывайте пояснения к оценке так, чтобы исключить субъективность и сделать аспекты дискретным либо бинарным, это упрощает последующий процесс практической оценки персонала).



Примеры корректно сформулированных пояснений к оценке



- пример пояснений к оценке судейского аспекта в навыке «Ежедневный инструктаж подчиненных работников» стандарта «Горный мастер»:

<p>конкретизация и объяснение задач по наряду подчиненным работникам (объемов и особенностей вскрыши, добычи и т.д.)</p>	<p>7</p>	<p>J</p>	<p>Условия выставления оценки за аспект: 0 баллов – тестируемый не конкретизировал и не объяснил задачи по наряду подчиненному работнику; 1 балл- тестируемый конкретизировал задачи, однако не объяснил способы их выполнения подчиненному работнику; 2 балла – тестируемый конкретизировал и объяснил задачи подчиненному работнику; 3 балла – тестируемый конкретизировал задачи, объяснил способы их выполнения подчиненному работнику, проконтролировал понимание подчиненным способов выполнения задачи</p>
--	----------	----------	---

Обратите внимание, что на примере выше вес аспекта составляет 7 баллов, но шкала в пояснениях к оценке остается неизменной.



- пример пояснений к оценке бинарного аспекта в навыке «Осмотр и проверка прессового оборудования» стандарта «Изготовитель изделий из полимерных композиционных материалов»:

Запуск прессы на холостом ходу для оценки его работоспособности	1,0	В	Вычитать все баллы за аспект, если после запуска двигателя прессы, тестируемый не выждал 60 сек. (если температура в цехе выше +18°C) или 180 сек. (если ниже +18°C) для прогонки системы и разогрева масла.
---	-----	---	--

• пример пояснений к оценке дискретного аспекта в навыке «Организация рабочего места» стандарта «Оператор участка упаковки мебельных изделий»:

Уборка на рабочем месте по завершению смены	2	D	Вычитать 1 балл из балла аспекта за невыполнение каждого из нижеперечисленных пунктов: 1. Сдать инвентарь и разместить его по местам; 2. Обдуть воздухом рабочее место; 3. Подмести вокруг рабочего места; 4. Убрать остатки картона и стреппинг-ленты соответствующие баки с учетом сортировки мусора; 5. Подготовить картон, уголки, упаковочную бумагу, стреппинг-ленту для следующей смены
---	---	---	---

• пример пояснений к оценке отсекающего аспекта в навыке «Подготовка к работе» стандарта «Оператор линии в производстве пищевой продукции»:

Обеспечение спецодежды на рабочем месте	–	Z	Поставить 0 (ноль) баллов за навык «Подготовка к работе, приемка смены, ношение СИЗ», если тестируемый не соблюдает порядок надевания спецодежды: 1) снять все украшения и часы; 2) надеть сменную обувь; 3) вымыть руки; 4) надеть головной убор, чтобы волосы полностью были покрыты, надеть набородник при наличии бороды или усов; 5) надеть маску закрывая рот, нос и подбородок; 6) надеть брюки, куртку или халат; 7) вымыть и продезинфицировать руки.
---	---	---	---

В данных примерах пояснения к оценке аспектов содержат необходимые условия оценки, в них используются типовые формулировки, отсутствуют «субъективные параметры».



Пример неправильно сформулированных пояснений

• на примере аспекта из навыка «Проведение ежесменного осмотра узлов и агрегатов бульдозера» стандарта «Машинист бульдозера»:

Проведение осмотра состояния рабочего оборудования бульдозера	2	В	Вычитать все баллы за аспект, если не выполнено
---	---	---	---

В данном случае из пояснения непонятно, как оценивать аспект, за что вычитать баллы, что должно быть не выполнено. Указанное пояснение следует расписать более подробно.

4.6. Добавляем в Состав профиля, что еще нужно

Состав профиля по своей структуре не является неизменяемой таблицей. В зависимости от особенностей должности, на которую разрабатывается корпоративный стандарт, а также иных условий, которые есть в компании, таблица Состав профиля может изменяться, то есть при наличии такой необходимости в табличную форму могут добавляться дополнительные столбцы. Так, в зависимости от наших целей мы можем добавить в Состав профиля колонку с указанием разрядов/категорий по должности (например, какой навык/аспект каким разрядом должен выполняться), либо колонку с регламентом выполнения каждого аспекта и т.д. **Ниже приведены примеры изменения Состав профиля под требования конкретных компаний.**



Пример части Состав профиля с учетом разрядности по должности (стандарт «Слесарь-электромонтажник»)

№	Формулировка навыков и оценочных аспектов	Вес в баллах	Тип аспекта (Z, B, D, J)	Разряд на предприятии			Пояснения к оценке выполнения тестового проекта
				2	3	4	
1.	Организация рабочего места и охрана труда	18					
1.1	Использование необходимых СИЗ в работе для обеспечения безопасности на рабочем месте	2	B	+	+	+	Вычитать все баллы за аспект, если фиксируется отсутствие какого-либо СИЗ, которое необходимо для проведения работ (каска, очки, перчатки, спецодежда, сварочная каска)

Как видим из рисунка, в Состав профиля добавлены столбцы с разрядами по должности слесаря-электромонтажника, которые есть на предприятии. Дополнительно в Составе профиля отмечено, какие аспекты выполняет тот либо иной разряд (проставлены «+»).



Пример части Состав профиля с учетом разрядности и регламентов выполнения оценочных аспектов (стандарт «Дорожный рабочий»)

№	Формулировка навыков и оценочных аспектов	Вес в баллах				Тип оценочного аспекта (Z, B, D, J)	Пояснения к оценке выполнения тестового проекта	Стандарт выполнения
		5 разряд	4 разряд	3 разряд	2 разряд			
Содержание дорожно-уличной сети в летний период								
1	Ямочный ремонт (аварийный):	9,00	8,00	8,00	5,00			
1.1.	Применение средств индивидуальной защиты	1,00	1,00	1,00	1,00	B	Вычитать все баллы за аспект в случае, если тестируемый, не применяет (отказывается применять) все или часть средств индивидуальной защиты	Необходимо надеть спецодежду: - рабочий костюм или комбинезон; - головной убор; - каска; - ботинки; - жилет светоотражающий; - перчатки; - рукавицы/краги (в случае работы с битумом); - очки.
1.2.	Установка переносного знака "Дорожные работы" и сигнальных конусов	1,00	1,00	1,00	1,00	B	Вычитать все баллы за аспект в случае, если тестируемый приступил к работе, не создав безопасную зону проведения работ	Перекрыть полосу движения, на которой производятся работы

Как видим из рисунка, в Состав профиля включены столбцы не только с указанием разрядности, но также имеется колонка «Стандарт выполнения», где описаны регламенты выполнения каждого выделенного аспекта.



Пример части Состава профиля с указанием документации, которая регламентирует выполнение оценочных аспектов (стандарт «Мастер цеха по производству мучных кондитерских изделий»)

№	Формулировка навыков и оценочных аспектов	Вес в баллах	Тип	Пояснения к оценке тестового проекта	Регламентирующая документация
1.	Проверка спецодежды и внешнего вида сотрудников на рабочем месте	10			
1.1.	Проверка мастером сотрудников на соответствие специализированной одежды и обуви	3	В	Проверка навыка проводится методом наблюдения за сотрудниками цеха. Спецодежда и обувь сотрудников должна соответствовать требованиям СанПин и всем нормам безопасности. (Халат/костюм, фартук, головной убор, спецобувь). Поставить 0 баллов за аспект, если 5 человек и более нарушают требования к спецодежде и обуви на рабочем месте	Входная информация: - инструкция по предотвращению попадания посторонних предметов в продукцию. Выходная информация: - ежедневный чек лист проверки.
1.2.	Ведение чек-листа о проверке внешнего вида сотрудников	1	В	Вычитать все баллы за аспект, если не предоставлен полностью заполненный чек лист о проверке внешнего вида.	Входная информация: - должностная инструкция; Выходная информация: - ежедневный чек лист проверки.
1.3.	Проверка внешнего вида сотрудников на рабочем месте	2	В	Сотрудникам запрещается носить в карманах посторонние предметы, накладные ресницы, украшения, разрешён гигиенический маникюр) Вычитать все баллы за аспект, если проверка не проводится (не предоставлены чек-лист о проверке)	Входная информация: - должностная инструкция; - внутренний устав. Выходная информация: - ежедневный чек лист проверки.
1.4.	Проверка ведения журнала здоровья	2	В	Вычитать все баллы за аспект в случае, если журнал здоровья не ведется, не заполняется, заполняется с ошибками	Входная информация: - журнал здоровья. Выходная информация: - запись в журнале здоровья.

В данном примере в Состав профиля включена колонка «Регламентирующая документация», напротив каждого аспекта указаны документы, в которых содержится полный регламент их выполнения.



Не следует перегружать Состав профиля дополнительными колонками. Сам состав профиля и его разработка — достаточно сложный процесс. Поэтому возникает вопрос, нужно ли его усложнять дополнительной информацией, насколько такой Состав профиля будет удобно потом применять в работе. Все определяется теми целями, которые Вы ставите перед собой при разработке и внедрении стандартов в компании.



ИТОГ РАБОТЫ НА ЭТАПЕ СИСТЕМАТИЗАЦИИ И ОБОБЩЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ — разработанный на должность Состав профиля (то есть Раздел 2 корпоративного стандарта), который содержит:

- навыки и оценочные аспекты;
- числовые показатели по навыкам и аспектам;
- типы оценочных аспектов;
- пояснения к оценке выполнения тестового проекта;
- иные данные, которые для вас значимы (указание разрядности или регламента выполнения, регламентирующей документации и т.д.).

5. ОФОРМЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО СТАНДАРТА

Сформировав Состав профиля по должности, наша работа на этом не заканчивается. Типовой стандарт имеет иные разделы, которые также нужно заполнить и оформить на основе той информации, которую мы получили в ходе анализа документации, опросов работников и посещения рабочего места.

Несколько общих рекомендаций для оформления стандарта

Для оформления документа стандарта используйте либо шаблон, представленный в приложении 1 к Пособию, либо шаблон, оформленный в Вашем корпоративном стиле (при этом важно сохранять типовую структуру разделов стандарта, если используете свой шаблон)

Каждый раздел корпоративного стандарта (их 6) следует начинать с нового листа

Не следует использовать по тексту документа сленг, разговорные выражения (необходимо применять техническую терминологию, общепринятые выражения и т.д.)

При необходимости можно добавлять иную значимую информацию в документ корпоративного стандарта (например, если необходимо, то можно оформить к основному документу приложения, которые дополняют корпоративный стандарт)

5.1. Заполняем и оформляем раздел «Введение»

Раздел 1 «Введение» включает следующие подразделы:

Вводная преамбула

кратко описывает, для каких целей разработан стандарт, имеет фактически неизменяемый вид (меняется только наименование компании и должность в тексте преамбулы)

1.1. Список сокращений, обозначений, аббревиатур

сюда следует включить и расшифровать все сокращения, аббревиатуры, обозначения, которые Вы собираетесь использовать в документе стандарта

1.2. Название и описание должности

здесь необходимо чётко отразить наименование должности с указанием подразделения, в котором трудится работник. Дополнительно нужно сделать краткое описание должности (указать основную трудовую функцию работника и общие особенности по должности).

1.3. Функциональные обязанности работника

здесь следует перечислить функциональные обязанности, которые выполняет работник. Причём не просто сделать выписку из должностной инструкции, а указать именно реальный функционал на рабочем месте (напоминаем, что эту информацию вы получили в ходе опросов работников).

1.4. Знания, необходимые работнику

здесь следует перечислить те знания, которые нужны сотруднику для выполнения своей работы. Данная информация будет полезна в случае разработки на основе стандарта образовательных программ.



Пример корректно сформулированной должности с кратким описанием (информация о компании удалена)

1.2. Название и описание должности

Мастер участка сборки конденсаторов сборочного цеха в ООО
«_____» (далее – мастер участка).

Основными задачами мастера участка являются: обеспечение выполнения рабочими норм выработки, рациональное использование производственных площадей, оборудования, оргтехоснастки (оснастки и инструмента), равномерная (ритмичная) работа участка.

5.2. Заполняем и оформляем раздел «Оборудование, материалы, инструменты»

В раздел 3 «Оборудование, материалы, инструменты» корпоративного стандарта включается вся основная информация по оборудованию, материалам, инструментам, программному обеспечению, используемым средствам индивидуальной защиты, которые необходимы сотруднику для выполнения своей работы. Информация об инфраструктуре оформляется в табличные формы, которые можно увидеть в Приложении 1 к Пособию. Стоит напомнить, **что информация, которая нужна для заполнения раздела, должна быть получена в ходе посещения рабочего места** (более подробно об этом было рассказано в подразделе 3.3. Посещаем рабочие места Пособия).

Порядок заполнения табличных форм

1

Указать точное наименование оборудования / материала / инструмента / программного обеспечения (при наличии)

2

В колонке «Техническое описание» отразить основные характеристики оборудования / материала / инструмента / программного обеспечения (при наличии)

3

Указать единицы измерения оборудования / материалов и т.д., а также необходимое количество



Итоговое количество табличных форм, которые указаны в шаблоне в Приложении 1 Пособия, определяется, исходя из той должности, на которую разрабатывается стандарт (то есть на какой-то должности, например, может не быть программного обеспечения, тогда данную таблицу не надо включать в раздел и т.д.). В случае, если у оборудования/материала/инструмента нет каких-то специальных значимых характеристик, то в таком случае в колонке «Техническое описание» пишется «Критичные характеристики отсутствуют».



Пример части заполненных табличных форм раздела «Оборудование, материалы, инструменты» (корпоративный стандарт «Электрогазосварщик участка изготовления металлоконструкций»)

№	Наименование оборудования (указать производителя и марку оборудования если применимо)	Техническое описание оборудования	Единица измерения	Количество
1.	Воздухонагреватель	Тепловая пушка (тип. BV150)) / жидкотопл. Master BV 170 E или аналог	шт.	1
2.	Машина для снятия фаски ручная 220V	NIITTO EMB-0307B или аналог	шт.	1
3.	Машина точечной контактной сварки	ПО СВАРТЕХ МТ-2103 или аналог	шт.	1
4.	Печь электрическая для сушки электродов	ЭПС-50/400СЭ или аналог	шт.	1

5.3. Заполняем и оформляем раздел «Производственная культура»

Раздел 4 «Производственная культура» включает следующие подразделы:

4.1. Условия труда

Сюда следует включить информацию о:

1. Особенности приёма на работу (какой опыт работника необходим, какие удостоверения (допуски) нужны, есть ли стажировки и сколько они длятся и т.д.);
2. Длительность рабочего дня (смены), особенности распорядка;
3. Особенности рабочего места (габариты рабочих мест, иные особенности — если это применимо к должности).

4.2. Требования охраны труда и техники безопасности (ТБ и ОТ)

Следует:

1. Описать опасные факторы, которые есть на рабочем месте;
2. Указать требования ТБ и ОТ в повседневной работе (перед началом работы, в процессе работы, по окончании работы);
3. Указать требования ТБ и ОТ в случае возникновения нештатных ситуаций;
4. Описать специфику использования средств индивидуальной защиты (если применимо к должности)

4.3. Внутрикорпоративные правила поведения

Включить следующую информацию:

1. Наличие/отсутствие документов по корпоративной этике (указать списком эти документы);
2. Краткое описание корпоративных правил и норм;
3. Наличие и описание корпоративных традиций и т.д.



Если требования по технике безопасности и охране труда слишком объемны (все, конечно, зависит от должности), то не следует отражать все требования: достаточно выделить наиболее критичные и важные из них и сделать ссылки на внутренние документы компании, которые содержат эти требования (то есть указать в стандарте перечень этих документов).

5.4. Заполняем и оформляем раздел «Описание готового продукта и нормы производительности труда»

Раздел 5 «Описание готового продукта и нормы производительности труда» включает следующие подразделы:

5.1. Описание готового продукта

Следует:

1. Описать, что является готовым продуктом деятельности работника (что это — деталь, услуга, обеспечение бесперебойности процесса работы и т.д.);
2. Описать ключевые требования по качеству, которые предъявляются к готовому продукту (то есть что считается годным и достаточным продуктом (услугой));
3. Указать перечень документов, где содержатся эти требования к готовому продукту (при наличии таковых документов, и если этого требует должность).

5.2. Нормы производительности труда

Здесь необходимо:

1. Указать ключевые нормы производительности: за рабочий день/смену и т.д. (при их наличии);
2. Указать ключевые показатели эффективности (КПЭ), по которым оценивается работник (при их наличии);
3. Указать перечень документов, которые регулируют нормы производительности (при наличии таковых документов).



Пример описания части готового продукта (стандарт «Изолировщик трубопроводов», информация о компании и перечень документов, регулирующих требования, удалены):

Готовым продуктом деятельности изолировщика в ООО «_____» является:

- при изоляции подземного трубопровода – гидроизолированный трубопровод, защищенный от воздействия влаги, а также отвечающий параметрам, указанным в технической документации;
- при изоляции наружного трубопровода и оборудования – изолированный трубопровод, запорно-регулирующая арматура и оборудование, предотвращающие холодопотери, теплопотери, включающие звукоизоляцию, а также изоляцию для защиты персонала от ожогов, уменьшающую вибрации и отвечающие параметрам, указанным в технической документации.

5.5. Как сделать и оформить раздел «Оценочные средства»

Раздел 6 «Оценочные средства» корпоративного стандарта содержит **типовой тестовый проект — практическое задание, которое нужно выпол-**

нить работнику/соискателю на должность, чтобы подтвердить необходимый уровень владения навыками. Смысл разработки тестового проекта заключается в том, что он должен содержать в себе описание задания, которое позволяет на практике проверить навыки, которые мы выделили в разделе 2 «Состав профиля» корпоративного стандарта.

Наряду с этим, одна из ключевых целей разработки тестового проекта — объективно оценить работника в условиях ограниченности ресурсов и времени. Идеальная ситуация, к которой нужно стремиться — длительность проведения практической оценки одного работника составляет до 2-х часов.

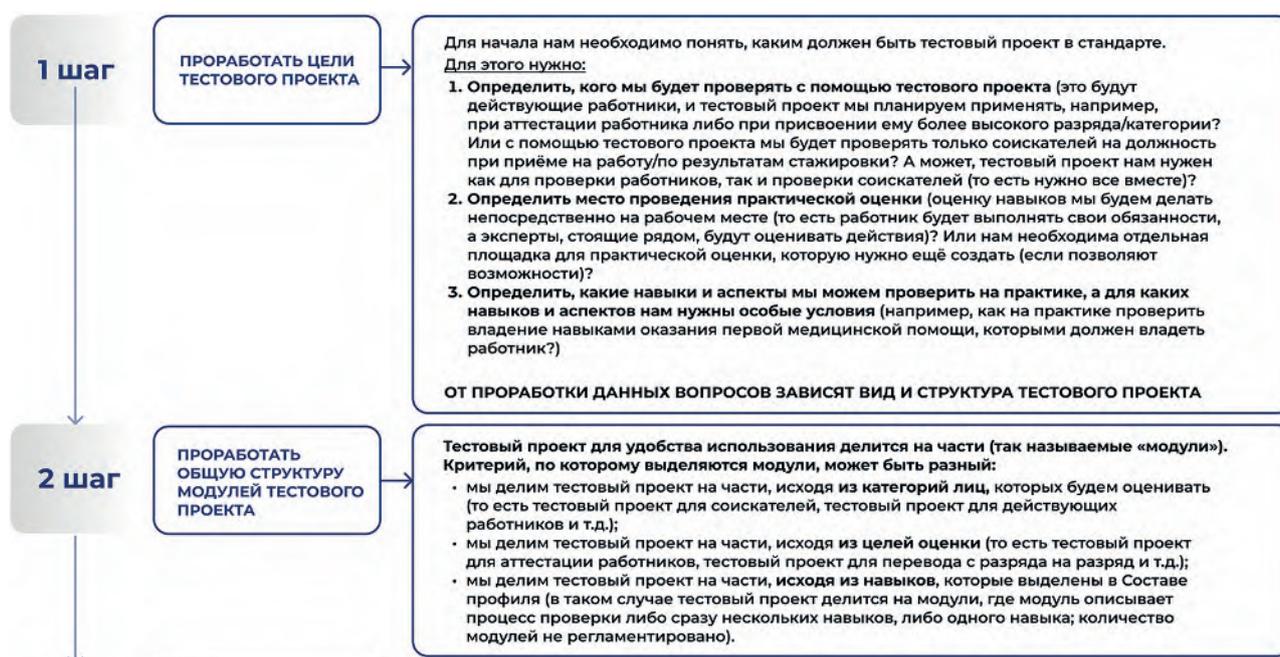
Требования к разработке тестового проекта

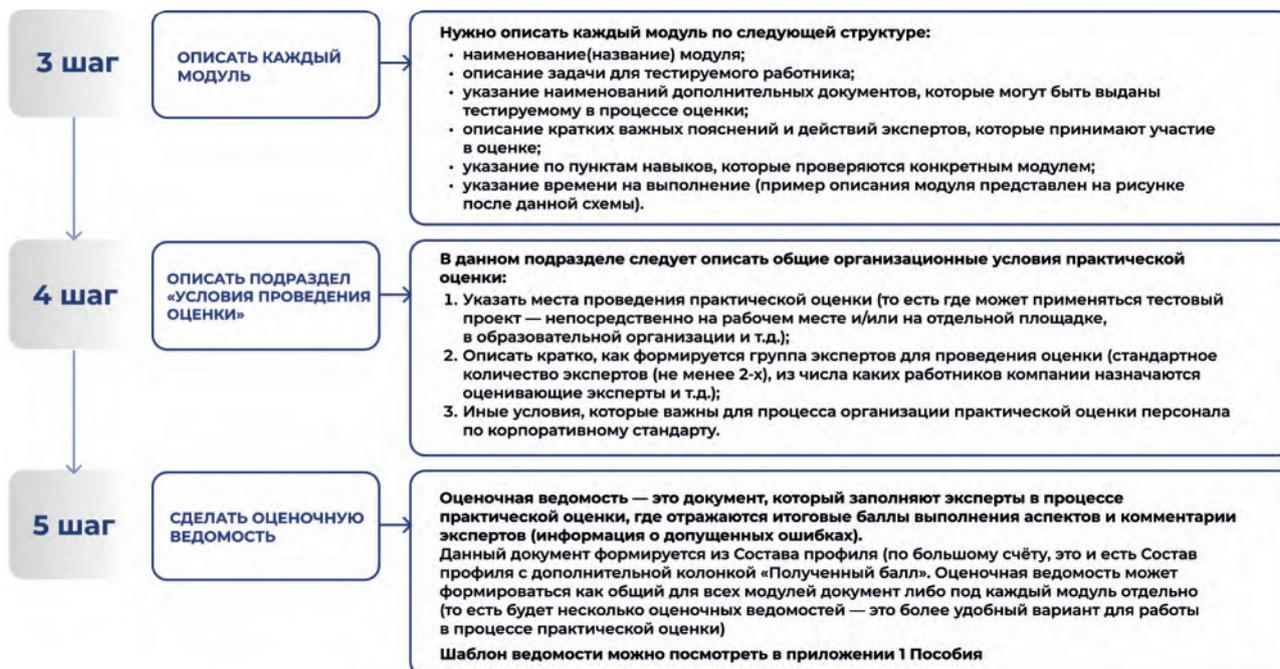
Условия тестового проекта должны предусматривать практическую проверку навыков, выделенных в Составе профиля (такие формы проверки, как теоретический экзамен, тестирование и прочее, не позволяют в полной мере понять, владеет ли работник необходимыми навыками. С помощью теоретического экзамена и тестирования можно только понять, что знает работник, но не то, что он умеет делать. Поэтому тестовый проект и предусматривает практическую проверку, то есть работник/соискатель должен показать, что умеет).

Условия тестового проекта должны предполагать возможность измерения результатов его выполнения всеми оценочными аспектами, выделенными в проверяемых навыках Состава профиля (здесь и раскрывается смысл разработки в Составе профиля оценочных аспектов — то есть в Составе профиля с помощью аспектов мы прописываем конкретные индикаторы, которые и позволяют при практической оценке понять, владеет ли работник навыками и насколько он владеет необходимыми навыками).

Время на выполнение тестового проекта отводится, исходя из реальной длительности выполнения работником трудовых операций на своём месте (для чего нам и необходимо было проводить тайминг операций в процессе посещения рабочего места)

Как сделать тестовый проект?





Пример описания модуля тестового проекта (стандарт «Водитель карьерного самосвала»):

Модуль 1 «Подготовка к работе»

Тестируемому необходимо за отведенное время провести подготовку к работе: получить и заполнить путевой лист, осуществить осмотр самосвала, проверку необходимых узлов и механизмов. Осмотр проводится с использованием реального карьерного самосвала. Результаты осмотра и проверки должны быть отражены тестируемым в выданном ему «Листе проверки». К оценке принимается заполненный «Лист проверки».

До проведения оценки эксперты намеренно должны вносить видимые признаки, позволяющие тестируемому сделать вывод о возможном наличии неисправности узла, агрегата, навесного оборудования (например, до проведения оценки убрать из карьерного самосвала огнетушители, либо медицинскую аптечку, либо противооткатный упор, сделать в отдельных местах подтеки технических жидкостей и т.д.).

Проверяемые Модулем 1 навыки Состава профиля:

1. Чтение и понимание документации;
2. Проведение ежесменного осмотра узлов и механизмов карьерного самосвала

Время на выполнение 20 минут.

Образец «Лист проверки по Модулю 1 «Подготовка к работе»

ФИО тестируемого _____

№	Наименование осуществляемых тестируемым действий	Наличие/отсутствие замечаний по техническому состоянию узлов и агрегатов
1.		
2.		
3.		
4.		

Как видно на рисунке, модуль имеет свое название, описание задачи для тестируемого (что нужно сделать), краткое описание действий экспертов (что им нужно сделать до проведения оценки), указаны навыки, которые проверяются Модулем, и время на выполнение.



ИТОГ РАБОТЫ НА ЭТАПЕ ОФОРМЛЕНИЯ СТАНДАРТА – ГОТОВЫЙ ПРОЕКТ ДОКУМЕНТА КОРПОРАТИВНОГО СТАНДАРТА СО ВСЕМИ ЗАПОЛНЕННЫМИ РАЗДЕЛАМИ

6. ПРОВЕРКА РАБОТОСПОСОБНОСТИ СТАНДАРТА И СОГЛАСОВАНИЕ

Любой корпоративный стандарт по должности перед утверждением и дальнейшим внедрением необходимо проверить на предмет того, как он будет работать на практике. Нужно найти ответы на простые вопросы:

- Можно ли с помощью Состав профиля стандарта оценивать навыки работника в ходе практической оценки (корректно ли сформированы навыки и оценочные аспекты)?
- Корректно ли мы описали тестовый проект (все ли необходимые условия учли)?

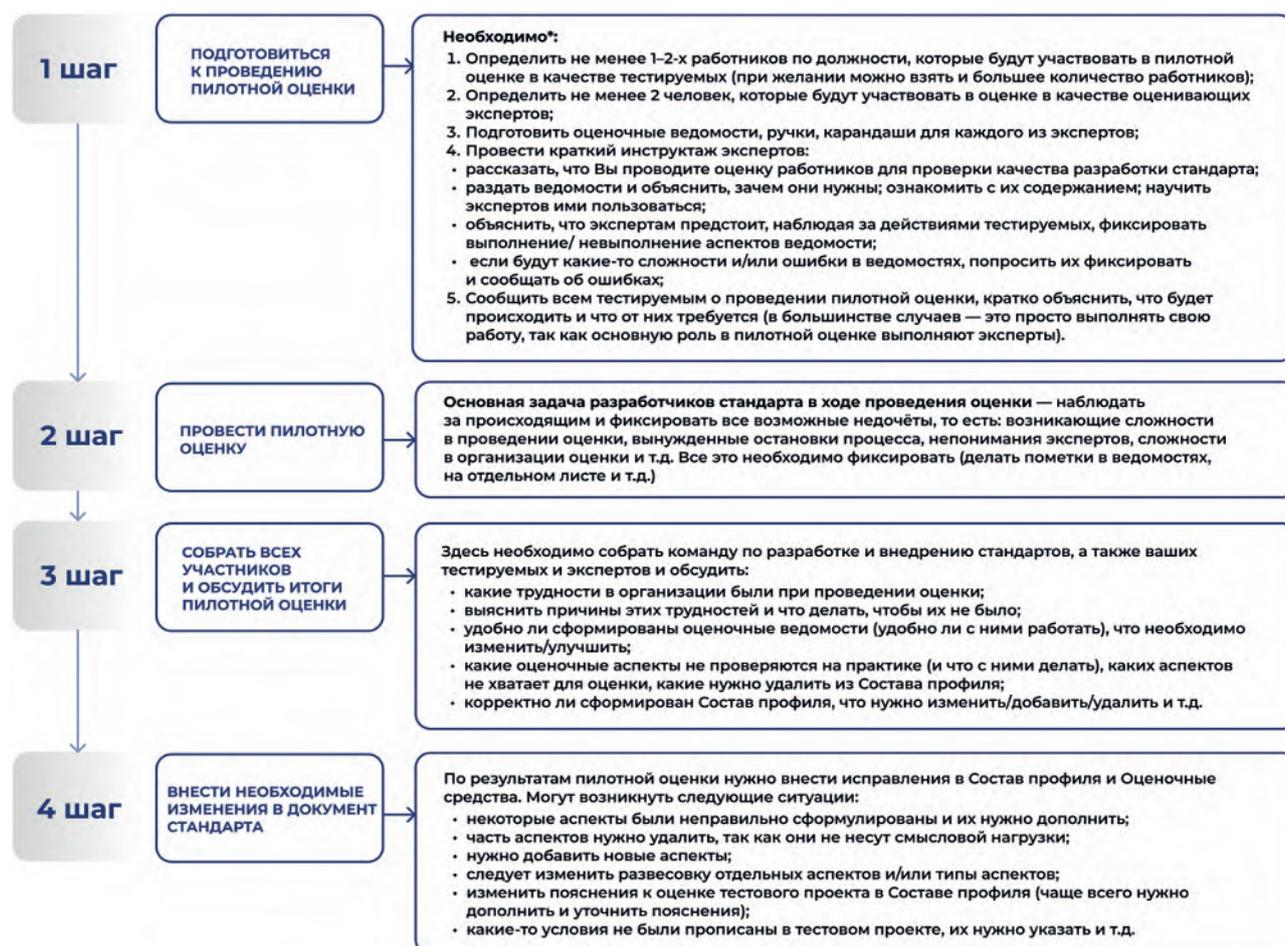
Чтобы ответить на вопросы выше, необходимо провести «пилотную оценку».



Пилотная оценка — это процесс проверки разработанного корпоративного стандарта, который заключается в организации и проведении небольшой по объему практической оценки, чтобы понять, правильно ли сформированы Состав профиля и Оценочные средства (тестовый проект) корпоративного стандарта, удобно ли использовать в работе оценочные ведомости и т.д.

Ключевое отличие пилотной оценки от практической оценки персонала: пилотная оценка делается для проверки работоспособности стандарта, практическая оценка персонала — это уже система проверки навыков работников, поставленная на поток.

6.1. Проводим пилотную оценку



- * В качестве тестируемых и оценивающих экспертов для пилотной оценки удобно привлекать работников компании, которые участвовали в разработке стандарта. Например, тестируемыми могут быть опытные работники по должности, которые участвовали в опросах (которых Вы опрашивали для сбора информации). Экспертами могут быть непосредственные руководители таких работников, специалисты по техническому контролю, по технике безопасности и охране труда и т.д.

Обычно пилотная оценка проводится непосредственно на рабочих местах тех сотрудников, на должность которых разрабатывается корпоративный стандарт.

На практике пилотную оценку можно проводить неоднократно сразу после разработки Состав профиля (после того, как Состав профиля сформирован, можно проверять его корректность на опытных работниках).

6.2. Процесс согласования стандарта

Процесс итогового согласования и утверждения стандарта включает в себя:

1

Предоставить готовый документ стандарта всем участникам команды, опытным работникам, руководителям опытных работников, специалистам по техконтролю, охране труда и т.д. (все должны изучить документ на предмет поиска возможных противоречий, нестыковок, некорректных формулировок и т.д.)

**2**

Внести необходимые коррективы и правки в случае наличия противоречий, нестыковок, некорректных формулировок

**3**

Утвердить итоговый вариант корпоративного стандарта по должности в компании (на практике стандарт утверждается приказом по предприятию (компании)).

7. ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОГО СТАНДАРТА

Нет смысла разрабатывать корпоративный стандарт ради появления нового документа. Процесс разработки стандарта должен преследовать четкие цели, решать выявленные проблемы, он должен применяться в работе, для чего нужно его внедрить в ключевые процессы компании.

7.1. Направления внедрения корпоративного стандарта

Под внедрением корпоративного стандарта в компании понимается комплекс мероприятий, который реализуется по следующим направлениям:

1

Создание системы практической оценки персонала по должности

В данном случае речь идёт об организации:

- входного контроля соискателей на должности (то есть когда подбираются новые работники по должности, они должны проходить через процесс практического подтверждения наличия/отсутствия необходимых навыков);
- практической оценки действующих работников при переходе с разряда на разряд (с категории на категорию);
- практической оценки действующих работников при аттестации (чтобы процесс аттестации носил объективный характер и отсутствовала какая-либо формальность данного подхода).

Наличие такой системы позволяет снижать негативные риски при трудоустройстве новых работников, выявлять недостатки действующих работников и точно работать с ними, формировать основы системы кадрового резерва в компании (выбирать лучших работников)

2

Создание системы разработки и реализации образовательных программ по должности на основе корпоративного стандарта

В данном случае речь идёт о разработке и реализации:

- целевых программ дообучения на основе выявленных у работников недостатков в ходе практической оценки;
- программ повышения квалификации отдельных категорий работников на основе корпоративного стандарта;
- образовательных программ для новых работников (на период их адаптации) и т.д.

Наличие такой системы позволяет ускоренно дообучать работников, сокращать сроки адаптации принятого персонала, способствует приросту навыков работников и, как следствие, повышению и эффективности их работы

3

Деятельность по исключению выявленных неоптимизированных процессов по должности

В ходе разработки и внедрения стандарта на рабочем месте выявляются процессы, которые плохо работают, приводят к потерям (временным, материальным, финансовым и т.д.). Такие процессы в методике разработки корпоративных стандартов называются «неоптимизированными».

Примерами неоптимизированных процессов могут быть:

- простои оборудования по различным причинам;
- повышенный износ оборудования, инструментов по различным причинам;
- неоптимизированная расстановка оборудования;
- нарушения при использовании инструментов, материалов;
- устаревшая документация по должности;
- отсутствие документальных регламентов, где это необходимо;
- отсутствие правил взаимодействия между работниками;
- выявление «лишних» действий, которые осуществляет работник в процессе своей деятельности и т.д.

Выявляя такие процессы с помощью методики разработки корпоративных стандартов и прорабатывая решения, повышается производительность труда работника и оборудования, сокращаются издержки компании.

Что в итоге?

Внедрив разработанный корпоративный стандарт на предприятии по вышеуказанным направлениям, **мы получаем в компании понятный цикл подбора, адаптации и развития персонала по должности с возможностью выявления и последующего исключения производственных проблем на рабочем месте. Составляющие данного цикла представлены на картинке ниже.**



Стандартизировать можно любую должность с помощью методики, изложенной в данном Пособии. Чем больше должностей в компании стандартизировано, тем выше будет эффект от внедрения корпоративных стандартов.

7.2. Эффекты от внедрения корпоративного стандарта

Внедренный в процессы компании корпоративный стандарт позволяет в перспективе **достигнуть следующих измеряемых экономических эффектов:**

Сокращение сроков обучения по должности без снижения качества подготовки, и, как следствие, сокращение расходов компании на обучение

Эффект образуется за счёт снижения затрат компании на обучение, если сравнивать периоды «до» и «после». Сокращение сроков обеспечивается за счёт того, что работники обучаются по образовательным программам, в которых не тратится время на изучение общих ненужных тем и модулей («обучают тому, что нужно»)

Сокращение количества простоев и неэффективного использования оборудования

Эффект образуется за счёт исключения/улучшения выявленных неоптимизированных процессов на рабочем месте.

Повышение производительности труда и снижение брака при производстве продукции

Эффекты образуются за счёт среднего прироста навыков работников по должности, который обеспечивается обучением/дообучением/повышением квалификации работников. Кроме того, на данные эффекты влияет исключение и улучшение выявленных неоптимизированных процессов на рабочем месте.

Сокращение расходов компании за счёт оптимизации системы разрядности (категорий) по должности
Эффект образуется за счёт чёткого прописывания обязанностей в корпоративном стандарте (что и как должен делать каждый разряд), после чего можно дифференцировать оплату труда в зависимости от разряда. Данный эффект фиксируется в компаниях, где система разрядности (категорий) не работает либо носит формальный характер.

Сокращение сроков подбора персонала

Эффект образуется за счёт снижения трудозатрат сотрудников кадрового подразделения, так как подбор осуществляется по понятным критериям (требованиям), прописанным в корпоративном стандарте, и действия системы входного контроля по должности.

Сокращение сроков адаптации персонала

Эффект образуется за счёт действия системы входного контроля, благодаря которой выявляются конкретные недостатки соискателя, которые могут быть оперативно устранены посредством системы дообучения по программам, разработанным на основе корпоративных стандартов.



Пример обобщенных расчетов эффекта, достигнутого по результатам внедрения корпоративного стандарта на одном из предприятий.

В рамках внедрения корпоративного стандарта по должности на предприятии была разработана адаптированная практическая программа подготовки для новых сотрудников, которая более чем в 4,5 раза стала короче по продолжительности без снижения качества подготовки. Итоговый эффект в денежном выражении составил более 530 000 рублей от сокращенного обучения 17 работников.

		Было		Стало		Эффект по обучению 534285,18	Сокращение длительности обучения в: 4,67	раза
III.	Обновление системы обучения	Количество часов обучения	168	Количество часов обучения	36			
		Количество сотрудников	17	Количество сотрудников	17			
		Стоимость часа обучения (исходя из ЗП)	238,095	Стоимость часа обучения (исходя из ЗП)	238,095			
		Итого расходы на обучение	679999,32	Итого расходы на обучение	145714,14			

Типовой шаблон документа корпоративного стандарта

КОРПОРАТИВНЫЙ СТАНДАРТ

[ПОЛНОЕ НАИМЕНОВАНИЕ ДОЛЖНОСТИ
С УКАЗАНИЕМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ]

[НАИМЕНОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ]

[Населенный пункт]

[Год разработки]

ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Введение	#
1.1.	Список используемых сокращений, обозначений и аббревиатур.....	#
1.2.	Название и описание должности.....	#
1.3.	Функциональные обязанности работника.....	#
1.4.	Знания, необходимые работнику.....	#
2.	Состав профиля	#
3.	Оборудование, материалы, инструменты	#
3.1.	Оборудование.....	#
3.2.	Материалы.....	#
3.3.	Инструменты.....	#
3.4.	Программное обеспечение.....	#
4.	Производственная культура	#
4.1.	Условия труда (специфика рабочего места).....	#
4.2.	Требования охраны труда и техники безопасности.....	#
4.3.	Внутрикорпоративные правила поведения.....	#
5.	Описание готового продукта и нормы производительности труда ...	#
5.1.	Описание готового продукта.....	#
5.2.	Нормы производительности труда.....	#
6.	Оценочные средства	#
6.1.	Типовой тестовый проект.....	#
6.2.	Описание условий проведения оценки.....	#
	Оценочная ведомость.....	#

1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящий корпоративный стандарт разработан в целях систематизации актуальных требований, предъявляемых в ООО «_____» к должности «_____», и применяется для последующего их использования при оценке персонала вышеуказанного предприятия, подборе новых работников для проверки уровня владения навыками, разработки коротких программ профессиональной подготовки и организации последующего обучения действующих работников, соискателей на должность, учащихся и студентов образовательных организаций.

К информации, содержащейся в настоящем корпоративном стандарте, допускаются лица из числа руководства и работников ООО «_____». В случае возникновения необходимости в ознакомлении и последующем использовании сведений, содержащихся в настоящем документе, иными лицами, допуск к данной информации осуществляется в порядке, установленном в ООО «_____».

1.1. Список используемых сокращений, обозначений и аббревиатур

1.2. Название и описание должности

1.2.1. Должность

1.2.2. Общее описание должности

1.3. Функциональные обязанности работника

1.4. Знания, необходимые работнику

2. СОСТАВ ПРОФИЛЯ

Настоящий раздел корпоративного стандарта отражает актуальную информацию о навыках и характере работ, осуществляемых _____ ООО «_____». Разработанная таблица непосредственно используется для проведения оценки уровня подготовки персонала, соискателей, учащихся и студентов образовательных организаций и содержит систему оценочных критериев (Далее — аспекты) с соответствующими пояснениями, позволяющими измерить уровень владения выделенными навыками в соответствии с актуальными требованиями ООО «_____». Таблица может быть дополнительно детализирована и актуализирована посредством включения новых/исключения отмеченных навыков и оценочных аспектов, изменения их весовых показателей и типов в соответствии с изменяющимися требованиями, действующими на ООО «_____», а также ввиду иных значимых обстоятельств.

№	Формулировка навыков и оценочных аспектов	Вес в баллах	Тип оценочного аспекта (Z, B, D, J)	Пояснения к оценке выполнения тестового проекта
1.	Навык 1	5		
1.1.	оценочный аспект 1 навыка 1	2	B	
1.2.	оценочный аспект 2 навыка 1	2	B	
1.3.	оценочный аспект 3 навыка 1	1	D	
...	
2.	Навык 2	10		
2.1.	оценочный аспект 1 навыка 2	3	D	
2.2.	оценочный аспект 2 навыка 2	2	J	
2.3.	оценочный аспект 3 навыка 2	2	D	
...
...

3. ОБОРУДОВАНИЕ, МАТЕРИАЛЫ, ИНСТРУМЕНТЫ

3.1. Оборудование

№ п/п	Наименование оборудования (указать производителя и марку оборудования если применимо)	Техническое описание оборудования	Единица измерения	Количество

3.2. Материалы

№ п/п	Наименование материала (указать производителя и марку, если применимо)	Техническое описание материала	Единица измерения	Количество

3.3. Инструменты

№ п/п	Наименование инструмента (указать производителя и марку, если применимо)	Техническое описание инструмента	Единица измерения	Количество

3.4. Программное обеспечение

№ п/п	Наименование программного обеспечения (указать производителя и марку программного обеспечения, если применимо)	Техническое описание программного обеспечения	Единица измерения	Количество

4. ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ КУЛЬТУРА

4.1. Условия труда (специфика рабочего места)

4.2. Требования охраны труда и техники безопасности

4.3. Внутрикorporативные правила поведения

5. ОПИСАНИЕ ГОТОВОГО ПРОДУКТА И НОРМЫ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

5.1. Описание готового продукта

5.2. Нормы производительности труда

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

6.1. Типовой тестовый проект

6.2. Описание условий проведения оценки

ОЦЕНОЧНАЯ ВЕДОМОСТЬ

ФИО тестируемого:	
ФИО и подпись оценивающего эксперта:	
ФИО и подпись оценивающего эксперта:	

№	Формулировка навыков и аспектов	Пояснения к оценке выполнения тестового проекта	Макс. балл	Полученный балл	Информация о допущенных ошибках
1.	Навык 1		33		
1.1.	Аспект 1 навыка 1	Пояснение к аспекту 1 навыка 1	5		
1.2.	Аспект 2 навыка 1	Пояснение к аспекту 2 навыка 1	8		
N	Аспект N навыка 1	Пояснение к аспекту N навыка 1	...		
...		
2.	Навык 2		15		
2.1.	Аспект 1 навыка 2	Пояснение к аспекту 1 навыка 2	2		
2.2.	Аспект 2 навыка 2	Пояснение к аспекту 2 навыка 2	1		
N	Аспект N навыка 2	Пояснение к аспекту N навыка 2	...		
...		



ОТЗЫВЫ



«В 2021 году мы вступили в национальный проект «Производительность труда». Одной из самых эффективных мер для нас стало взаимодействие с Агентством развития профессий и навыков. В рамках создания корпоративного центра

опережающей подготовки. За шесть месяцев участия в проекте было создано два корпоративных стандарта, которые заменила нам устаревшие инструкции. Была создана система оценки навыков и знаний сотрудников. Создана система присвоения разрядности. Была создана имитационно-математическая модель, которая позволила увеличить на 40% выпуск трансформаторных подстанций. Мы смело можем рекомендовать создание Корпоративных центров опережающей подготовки на других предприятиях.»

Куницын Павел Сергеевич
Генеральный директор ООО «АС-Энерго»



«Друзья, всем привет! Меня зовут Коломиец Анна, я директор по персоналу компании «ЛОФТ-мебель». Мы занимаемся производством мебели, корпусной и мягкой. Находимся в небольшом городе Владимир, небольшом, но очень красивом.

2023 год, наверное, как и для многих, для нас также стал вызовом с точки зрения наполняемости штатного расписания. Мне кажется, кадровый голод испытали абсолютно каждый из нас. И мы поняли, что нужно подойти абсолютно качественно по-новому в части управления человеческим ресурсом. Поэтому мы решили принимать участие в конкурсе на получение мер поддержки в формировании Корпоративного центра опережающей подготовки. После того, как мы попали в список лучших компаний, с нами связались представители Агентства развития профессий и навыков. В результате этого взаимодействия мы сформировали корпоративный стандарт по должности «Упаковщик корпусной мебели». Это позволило сократить период адаптации, что было очень важно для этого участка, так как именно на нем формируется качество нашей продукции. Мы хотим получать нашу мебель в красивой упаковке. Компания «ЛОФТмебель» и я лично выражаем огромную благодарность экспертам Агентства. Ваш вклад в производительность компании просто неоценим. Вы сопровождали нас на этапах реализации проекта. Это было очень ценно и полезно.»

Коломиец Анна Алексеевна
Директор по персоналу ООО "ЛОФТМебель"



«В 2023 году наша компания, кондитерская фабрика «Победа», начала сотрудничество с Агентством развития профессий и навыков. В этом году мы реализовали совместно с ними два проекта. Создание корпоративного центра опережающей

подготовки, в рамках которого мы разработали корпоративный стандарт для профессии «Наладчик упаковочного оборудования». Еще один проект – аудит кадровой потребности. Коллеги помогли нам выявить направления развития в области управления персоналом, нормирования труда и автоматизации. Приятно, что команда Агентства совместно с нами не только выявляет проблемы, но и делится инструментами и опытом своих экспертов по их решению. По результатам аудита мы разработали дорожную карту развития, запустили проект по нормированию труда и начали работать с подрядчиками над автоматизацией системы оперативного планирования производства. Опыт экспертов Агентства позволил нам четко сформулировать наши потребности. Я надеюсь, что мы продолжим наше плодотворное сотрудничество с экспертами Агентства и в этом году.»

Королев Александр Геннадьевич
Менеджер проектов по направлению бережливого производства Кондитерская фабрика «Победа»



«Первый в Кузбассе Корпоративный центр опережающей подготовки был создан именно у нас, в Западно-Сибирском Электрометаллургическом Заводе. У всех в понимании национальный проект «Производительность труда» связан с бережливым производством. Но Корпоративный центр опережающей подготовки имеет другой вектор направления. Он направлен на работу с персоналом. На примере правильного участка собрали корпоративный стандарт по должности «Плавильщик ферросплавов». По завершению работ появились конкретные требования. Каждый аспект описывает, что требуется от работника. На втором этапе провели практическую оценку персонала и выявили ключевые разрывы в знаниях. И на третьем этапе собрали и запустили программу повышения квалификации, где смогли отследить общий уровень прироста навыков на 19,4%. Все это дало нашему предприятию повысить производительность труда, снизить количество брака, увеличить уровень владения навыками сотрудников, синтезировать четкие требования к сотрудникам, а также устранить ключевые разрывы в навыках посредством оценки и обучения.»

Сидоров Алексей Владимирович
Специалист по развитию производственной системы ООО "ЗСЭМЗ"

КОНТАКТЫ

55



Хакимов
Тимур Радикович —
Заместитель генерального директора по
подготовке кадров Агентства развития
профессионального мастерства
(Ворлдскиллс Россия)

t.khakov@worldskills.ru



Цыганова
Маргарита Евгеньевна — Заместитель
директора департамента по работе с КЦОП
Агентства развития профессионального
мастерства (Ворлдскиллс Россия)

m.cyganova@worldskills.ru

ВЫХОДНЫЕ СВЕДЕНИЯ

56

Методическое издание

РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ СТАНДАРТОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

ПОСОБИЕ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ

Издание первое, дополненное

Составители:

Денисевич С.Н. — руководитель проектов АНО «Агентство развития профессионального мастерства (Ворлдскиллс Россия)»

Хакимов Т.Р. — заместитель генерального директора по подготовке кадров АНО «Агентство развития профессионального мастерства (Ворлдскиллс Россия)»

Козлова М.А. — сертифицированный эксперт по разработке и внедрению корпоративных стандартов АНО «Агентство развития профессионального мастерства (Ворлдскиллс Россия)»

Дизайн: Минаева О.Е.
Иллюстратор: Ермолаева С.Д.

© АНО «Агентство развития профессионального мастерства (Ворлдскиллс Россия)»

Больше информации о мероприятиях
Агентства по обучению и внедрению
корпоративных стандартов можете
найти на сайте:

