

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ГАЗПРОМНЕФТЬ-ЦЕНТР»

© 2020 Карпова Т.П., Ялдышова М.В.

Самарский университет государственного управления  
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

В статье рассматриваются основные подходы к оценке персонала. Раскрываются возможности и влияние оценки персонала на эффективность деятельности организации. Проводится сравнительный анализ проблем в оценке деятельности HR-служб организации.

Ключевые слова: оценка персонала, руководитель, сотрудник, компетенции, стандарт.

Цель работы - выявить пути совершенствования системы оценки персонала предприятия ООО «Газпромнефть-центр».

Объект рассмотрения – ООО «Газпромнефть-центр».

Предмет рассмотрения – система оценки персонала в ООО «Газпромнефть-центр».

Оценка - это процесс, позволяющий максимально объективно развивать характеристики текущего уровня заданных параметров конкретного сотрудника, команды и корпоративной среды [6, 8].

Любой процесс оценки состоит из пяти последовательных этапов: планирование и подготовка, организация и оценка, анализ результатов и обеспечение обратной связи и, наконец, разработка проекта управленческого решения (DMD) после оценки.

Основная цель оценки - предоставить аргументированную и объективную информацию для принятия управленческих решений в отношении персонала, а также содействовать созданию непрерывной среды развития в компании.

Инструменты оценки персонала используются для определения слабых и сильных сторон члена команды. Примеры инструментов оценки персонала включают в себя:

- аттические съемки;
- структурированные интервью;
- тесты способности;
- фокус-группы;
- оценка личности.

Эти инструменты оценки помогают руководителям проектов определить ожидания, предпочтения члена команды, то, как обрабатывается определенный тип информации, как будут приниматься решения и как сотрудник будет взаимодействовать с людьми в определенных обстоятельствах.

Во-первых, стоит отметить, что оценка сотрудников - одна из составляющих успешной работы любого руководителя. Необходимость ее проведения может появиться в разных случаях: от момента планирования будущих работ до момента, когда следует распределить вознаграждения пропорционально вложенному каждым участником усилию.

Рассмотрим следующий пример. Под руководством управляющего есть два сотрудника. Один из них всегда пунктуален, проявляет стремление к обучению и выполнению любых поручений, но качество его работы оставляет желать лучшего, да и сроки сдачи он иногда затягивает. Другой – человек с манией величия и глубокой верой в свои многочисленные таланты. Он безукоризненно выполняет свою работу, но только тогда, когда сам этого пожелает [10].

Для объективности при оценке сотрудников используют распространенное в менеджменте понятие «кривая обучения». Суть его заключается в постоянном уменьшении количества необходимого времени для выполнения одной и той же операции. Чем чаще сотрудник делает одну и ту же работу, тем в дальнейшем он будет

тратить меньше времени на ее выполнение [7].

Но в реальности на скорость выполнения работы может повлиять множество факторов: физическое и духовное состояние сотрудника, наличие материальных компонентов. Все это прямым образом влияет на скорость выполнения поставленной задачи, и хотя скорость выполнения однотипной работы с каждым разом возрастает, но под воздействием внешних факторов появляются отклонения в фактическом времени решения задачи. Можно получить среднее время выполнения «стандартной» работы у каждого сотрудника, анализируя эти данные: у более квалифицированного специалиста его значение будет меньше.

Соединив «кривую компетентности» и профили должностей можно сформировать базу для системы объективной оценки сотрудников.

Во-вторых, можно отметить, что во время приема на работу сотрудник в крупных компаниях подвергается тестированию, на основании которого строится график квалификации по компетенциям, присущим его профессии. Систематически сотрудник сдает некий отчет о проделанной работе, и у руководителя начинает формироваться понимание потенциала этого сотрудника. Это позволяет в дальнейшем грамотно направить потенциал участника проекта в

нужном направлении, где его навыки и знания принесут максимальный эффект, это упрощает процесс премирования. Оценка вклада любого работника в достижение поставленной цели становится более объективной.

Любая система имеет свои сложности при внедрении ее на практике. Данная система - не исключение. Самой большой сложностью в системе объективной оценки может стать желание сотрудника повысить результаты работы за счет ухудшения качества. Этот вопрос решается созданием прозрачности, где за качеством может следить любой из участников [10].

Наиболее сложная часть – определить, какие работы являются «стандартными». Но при грамотном подходе, проанализировав все производственные процессы, можно легко выделить те работы, которые сопоставимы с этим определением [1, 3, 5].

Можно отметить, что для обеспечения своевременного и успешного выполнения проектов компаниям необходимо создавать или развивать корпоративные системы управления проектами – механизмы, позволяющие «поставить на поток» процессы развития бизнеса, гарантировать эффективное достижение целей проектов.

Согласно стандарту PMCDF, компетенции менеджера проекта имеют следующую структуру (табл. 1).

Таблица 1 - Структура компетенций руководителя проекта

Компетенции руководителя проекта				
Знания по управлению проектами	Практика применения знаний для управления проектами	Персональные компетенции (Поведенческие + Контекстуальные)		
Компетенции по девяти областям знаний проектного управления	Компетенции по пяти группам процессов выполнения проекта	Персональные компетенции (например, коммуникативность и т.д.)		
Детально не описываются стандартом, требования к элементам	30 элементов компетенций	25 элементов компетенций		
	Критерии выполнения каждого элемента	Доказательства владения элементом	Критерии выполнения каждого	Доказательства владения элементом

устанавливает PMP Examination Specification			элемента	
---	--	--	----------	--

Анализ литературы позволил выделить типичные проблемы оценки деятельности HR-служб с точки зрения двух заинтересованных сторон – руководителей

этих служб и собственников бизнеса [4, 9, 10]. Обобщенные данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Сравнительный анализ проблем в оценке деятельности HR-служб

Мнение собственников бизнеса	Мнение руководителей HR-служб
1) необходим простой и понятный способ оценки деятельности; 2) важно понимание удельной эффективности кадровых решений; 3) непонятна степень информационного обеспечения работы с людьми; 4) необходимы показатели выполнения кадровой политики компании; 5) отсутствуют критерии определения сплоченности коллектива и квалификации персонала	1) деятельность службы зависит от эффективности управления на предприятии; 2) существует проблема проверки и анализа выполняемых работ; 3) отсутствуют четкие критерии отбора в резерв; 4) непрозрачная оценка 5) качественного состава претендентов на работу

Очевидно, что собственников и наемных руководителей беспокоят несколько разные моменты в оценке деятельности служб по персоналу. Первые в большей степени ориентированы на прозрачность системы и ее эффективность, сопоставимую с целями компании, а руководители HR-подразделений в большей степени обеспокоены методиками оценки. При достижении взаимопонимания этих субъектов взаимодействия проявляются следующие закономерности:

- 1) чем выше авторитет отдела по управлению персоналом, тем выше вероятность, что там проводится ее оценка;
- 2) чем меньше проблем в управлении персоналом, тем выше вероятность, что оценка HR-службы реализуется на регулярной основе [10].

Во многих компаниях системы управления еще внедряются, совершенствуются, поэтому важна периодическая оценка их эффективности. При выполнении анализа необходимо внимательно изучать все аспекты, чтобы

получить достоверную информацию, основанную только на реальных событиях.

На практике анализ проводится с применением методологического подхода, при котором оцениваются полученные результаты, но нужно отметить, что не существует единого подхода, поэтому каждая организация определяет показатели эффективности службы управления персоналом различными методами.

Способы можно условно поделить на четыре группы:

- основанные на опыте, знаниях, интуиции профессионалов;
- математические, экономические, статические исследования;
- комплексные, включающие первые два способа;
- основанные на изучении информационного потока [10].

Векторы совершенствования оценки деятельности персонала в ООО «Газпромнефть-центр»:

- 1) придерживаться определенных этапов при оценке и анализе результатов персонала;

2) ввод в работу электронного документооборота по оценке персонала.

Также можно предложить внедрение программы, которая будет отслеживать и выдавать в виде отчетов все отклонения в

работе фирмы, связанные только с работой персонала.

После корректного внедрения и настройки описываемая информационная система позволит решить бизнес-задачи в следующих контурах (табл. 3).

Таблица 3 – Элементы программы для работы с учетом работы персонала

Элемент (контур)	Структура
Учетный контур	управление организационной структурой предприятия; составление и ведение штатного расписания; ведение учетных карточек сотрудников, кадровый документооборот; пенсионный, военный, табельный учет; учет командировок, отпусков, больничных, различных видов стажа
Расчетный контур	расчет заработной платы, управление фондом оплаты труда (ФОТ); расчет командировочных расходов и других затрат на персонал; расчет начислений и удержаний; оформление и расчет нарядов на выполнение работ
HR-контур	управление кадровым бюджетом; ведение «профилей компетенций» сотрудников; управление мотивацией персонала; планирование использования кадровых ресурсов; управление данными кандидатов для найма; управление квалификационными требованиями и системой аттестации; обучение (в т.ч. дистанционное) и переподготовка персонала; оценка и анализ эффективности персонала; анализ соответствия сотрудников занимаемым должностям; моделирование и оптимизация штатного расписания; «информационное самообслуживание» сотрудников
Отчетные функции	регламентированной отчетной документации для контрольных органов (в т.ч. для ее сдачи в электронном виде); регламентированной отчетности для управляющей компании холдинга; регламентированной внутрифирменной отчетности; различных статистических отчетов для менеджмента и HR-специалистов

Предложенные мероприятия должны принести следующую эффективность в работе фирмы:

- 1) сэкономить время работы управляющего персонала;
- 2) выявить нехватку рабочей силы;

3) выявить нецелевое использования рабочей силы.

Оценить эффективность мероприятия (в экономическом понимании) очень сложно, все зависит от затрат фирмы на управление проектом с учетом затрат на персонал, всех

прямых и косвенных затрат, плановых показателей деятельности.

Хотя данная отрасль обычно характеризуется гендерным дисбалансом с доминированием мужчин, доля женщин среди работников компании довольно высока. Компания привержена практике найма, которая полностью предотвращает дискриминацию, как это предусмотрено законом. Правила компании устанавливают положения, которые предотвращают любую форму дискриминации или домогательств, включая дискриминацию по признаку гражданства, пола и возраста. Специальная политика гендерного таргетинга не применяется.

Благодаря внедрению программ повышения квалификации персонала группа по управлению персоналом обеспечивает высокий уровень квалификации работников, а также безопасность и соответствие работ, которые связаны с требованиями и нормами внешних регуляторов. Кроме того, система профессионального обучения является дополнительным нематериальным инструментом оплаты труда сотрудников.

Доля сотрудников, прошедших обязательное обучение в 2017 году, составила в среднем 47,4% по группе, это на 7,9% больше по сравнению с 2016 годом.

Обучение персонала проводится в различных формах, в том числе в очной форме обучения, в виде стажировки и профессиональной подготовки, а также дистанционного обучения с использованием передовых технологий, таких как онлайн-обучение, вебинары, микро-обучение, внутреннее обучение.

Компания уделяет большое внимание созданию кадрового резерва, который в основном используется для заполнения вакантных должностей внутри компании. Оперативный и стратегический резерв формируется путем создания системы организационных и обучающих мероприятий, которые позволяют выявлять потенциальных кандидатов из числа сотрудников компании на должность, а также обеспечивать их профессиональное развитие и готовность к занятию более высоких должностей.

Основной целью процедуры оценки персонала является определение уровня квалификационных компетенций, знаний и показателей эффективности профессиональной деятельности. Процедура оценки дает возможность соотнести ожидания работника и работодателя, сформировать план развития работника как специалиста и разработать для него новые задачи.

Также важно следить за уровнем эффективности работы сотрудников. Оценка персонала невозможна без оценки их производительности. Отчеты «Time Tracker» показывают подробную информацию об эффективности сотрудников.

Процедура оценки персонала дает материал для анализа соответствия работника его должности. Благодаря счетчикам времени и другим инструментам, используемым для оценки, есть возможность найти слабые места в работе персонала и выявить склонности по показателям, установленным руководством.

Сертификационный мониторинг является обязательным в определенных сферах профессиональной деятельности, однако большинство частных компаний предоставляют сертификацию добровольно. Помимо отслеживания времени, которое помогает обеспечить мониторинг рабочего времени, также необходим мониторинг уровня квалификации персонала. В случае когда есть решение о предоставлении сертификации, должна быть официальная нормативная документация.

Оценка персонала не является обязательной для всех сфер деятельности, и ее предоставление не является обязательным. В некоторых случаях достаточно иметь время для отслеживания, чтобы правильно оценить работу персонала.

Аттестация персонала является более формализованным процессом, нежели оценка персонала. Некоторые компании, которым не нужно предоставлять сертификацию в соответствии с законом, используют ее в качестве инструмента мониторинга персонала в ходе реконструкции или для определения необходимости повышения квалификации.

Разработка системы оценки в компании необходима для решения некоторых других задач, например, это определение работы сотрудника, мониторинг выполнения поставленных задач. Значительную роль в оценке играют трекары времени, которые помогают обеспечить качественный и полный анализ работы персонала с использованием информационных технологий.

### **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Быков А.П., Павлович В.Е. Экономические и финансовые аспекты повышения работоспособности персонала на рабочих местах//Вестник Международного института рынка. – 2016. - №1. – С.17-20.
2. Герасимов Б.Н., Карпова Т.П. Подпроцесс управления человеческим капиталом: сущность, значимость и место в процессе управления персоналом//Вестник Самарского муниципального института управления. – 2018. - №4. – С.112-122.
3. Горбунова О.А., Балановская А.В. Лояльность персонала в стратегическом управлении организацией//Вестник Самарского муниципального института управления. – 2017. - №3. – С.66-75.
4. Журавлев П.В., Карташов С.А. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 2016. - 576 с.
5. Карпова Т.П. Формирование кадрового резерва как составляющая управления человеческими ресурсами: сущность и направления совершенствования// Вестник Самарского муниципального института управления. – 2018. - № 2. – С.32 – 40.
6. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 695 с.
7. Михайлина Г.И. Управление персоналом. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 280 с.
8. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. - М.: ЮНИТА-ДАНА, 2014. - 312 с.
9. Кочетков А.И. Управление проектами (зарубежный опыт).- СПб.: «Два Три», 2017. - 446 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения. – М.: «Интел-синтез», 2018. – 316 с.

### **IMPROVEMENT OF PERSONNEL ACTIVITY ASSESSMENT SYSTEM OF THE LLC GAZPROMNEFT CENTER**

© 2020 M.V. Yaldyshova, Tatyana P. Karpova

Samara University of Public Administration  
«International Market Institute», Samara, Russia

The article discusses the main approaches to staff assessment. The authors reveal the possibilities and impact of personnel assessment on the effectiveness of the organization. The authors also carried out a comparative analysis of the problems in assessing the activities of the HR services of the organization.

Key words: personnel assessment, leader, employee, competencies, standard.