

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт природных ресурсов

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»

Кафедра экономики природных ресурсов

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Оценка персонала организации на примере Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»</b>

УДК 005.962.13:622.323.(571.14)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э11	Копылова Анастасия Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Нехода Евгения Владимировна	Д.Э.Н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Финансовый менеджмент, ресурсоэффективность и ресурсосбережение»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Нехода Евгения Владимировна	Д.Э.Н.		

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Елена Александровна			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	Д.Э.Н.		

Томск – 2016 г.

**Приложение Д**  
**Планируемые результаты обучения по ООП 38.03.02 Менеджмент**  
**(бакалавриат)**

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i><b>Профессиональные компетенции</b></i>	
<b>Р<sub>1</sub></b>	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов
<b>Р<sub>2</sub></b>	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности
<b>Р<sub>3</sub></b>	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности
<b>Р<sub>4</sub></b>	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности
<b>Р<sub>5</sub></b>	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций
<b>Р<sub>6</sub></b>	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
<b>Р<sub>7</sub></b>	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия
<b>Р<sub>8</sub></b>	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти
<i><b>Универсальные компетенции</b></i>	
<b>Р<sub>9</sub></b>	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
<b>Р<sub>10</sub></b>	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
<b>Р<sub>11</sub></b>	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт природных ресурсов  
Направление подготовки (специальность) 38.03.02 «Менеджмент», профиль  
«Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»  
Кафедра экономики природных ресурсов

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_ Боярко Г.Ю.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>Бакалаврской работы</b>
(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-2Э11	Копыловой Анастасии Сергеевне

Тема работы:

<b>Оценка персонала организации на примере Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	От 16.02.2016 №1180/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	27.05.2016
--	------------

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b>	Объект исследования – оценка персонала, как инструмент управления персоналом ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томск. Предметом исследования является процесс оценки персонала компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томск, включая методы и этапы оценки персонала. Эмпирическая база исследования: годовые финансовые отчеты компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»; штатное расписание организации; карточки оценки компетенций персонала организации; документы по кадровому учету; должностные инструкции работников организации; и другие внутренние документы организации.
---------------------------------	---

<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1) изучить оценку персонала в системе управления персоналом; 2) проанализировать сложившуюся систему оценки персонала на ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»; 3) систематизировать подходы по совершенствованию оценки персонала в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»; 4) разработать мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск».
<b>Перечень графического материала</b>	
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
1. Оценка в системе управления персоналом организации	Нехода Евгения Владимировна
2. Анализ сложившейся системы оценки персонала в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томске	Нехода Евгения Владимировна
3. Направления совершенствования оценки персонала в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»	Нехода Евгения Владимировна
4. Социальная ответственность	Грахова Елена Александровна
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	19.02.2016
---	------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Нехода Евгения Владимировна	д.э.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э11	Копылова Анастасия Сергеевна		

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт природных ресурсов  
 Направление подготовки (специальность) 38.03.02 «Менеджмент», профиль  
 «Производственный менеджмент в нефтегазовой отрасли»  
 Уровень образования бакалавриат  
 Кафедра экономики природных ресурсов  
 Период выполнения                     весенний семестр 2015/2016 учебного года                    

Форма представления работы:

<b>Бакалаврская работа</b>
----------------------------

(бакалаврская работа, дипломный проект/работа, магистерская диссертация)

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН  
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	27.05.2016 г.
--	---------------

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
31.03.2016	<i>Глава1. Теоретическая</i>	15
13.04.2016	<i>Глава2. Расчетно-аналитическая</i>	20
25.04.2016	<i>Глава3. Практическая</i>	20
12.05.2016	<i>Глава4. Социальная ответственность</i>	20
20.05.2016	<i>Нормоконтроль (проверка соответствия оформления требованиям к ВКР)</i>	15
25.05.2016	<i>Предварительная защита</i>	10
27.05.2016	<i>Сдача готовой работы.</i>	<i>Итого: 100</i>

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Нехода Евгения Владимировна	Д.Э.Н.		

**СОГЛАСОВАНО:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Экономики природных ресурсов	Боярко Григорий Юрьевич	Д.Э.Н.		

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-2Э11	Копыловой Анастасии Сергеевне

Институт	Кафедра	Направление	38.03.02 Менеджмент
Уровень образования	Бакалавр		

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности используемые в российской практике</li> <li>– Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility»</li> <li>2. Серия международных стандартов систем экологического менеджмента ISO 14000. Центральным документом стандарта считается ISO 14001 «Спецификации и руководство по использованию систем экологического менеджмента»</li> <li>3. GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности</li> <li>4. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда</li> <li>5. Официальный сайт предприятия (Раздел «Социальная ответственность»)</li> <li>6. Отчет предприятия о корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития.</li> </ol>
---	---

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p><i>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– безопасность труда;</li> <li>– стабильность заработной платы;</li> <li>– поддержание социально значимой заработной платы;</li> <li>– дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Проанализировать в качестве внутренней социальной ответственности Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»: обучение и развитие сотрудников филиала, социальное обеспечение сотрудников филиала, спортивные проекты филиала.</p>
<p><i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– готовность участвовать в кризисных ситуациях;</li> <li>– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.</li> </ul>	<p>Примеры внешней социальной ответственности Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»: охраны труда и промышленной безопасности, охраны окружающей среды, социального партнерства и благотворительности филиала, сохранения культурного наследия.</p>
<p><i>1. Определение стейкхолдеров организации:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внутренние и внешние стейкхолдеры организации;</li> </ul>	<p>Определить стейкхолдеров Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз</p>

- краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	Новосибирск»: прямых стейкхолдеров, косвенных стейкхолдеров.
2. Определение структуры программы КСО - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	Следуя принципам устойчивого развития, ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) считает своим долгом заботиться о сотрудниках и членах их семей, вносить вклад в развитие экономики, обеспечение экологической и производственной безопасности и формирование стабильной и благоприятной социальной среды г. Томска и Томской области
3. Определение затрат на программы КСО -расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	Определить затраты на программы КСО Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» рассчитав бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО.
4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	Оценить эффективность программы и выработку рекомендаций Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» на основании отчета компании на плановый период (2016 год) на мероприятия по КСО и сравнить с отчетом затрат на КСО за 2015 год.
<b>Перечень графического материала:</b>	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Структура стейкхолдеров компании. Затраты на мероприятия КСО Томского филиала компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал консультант:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент	Грахова Е.А.			

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-2Э11	Копылова А.С.		

## Реферат

Копылова А.С., «Оценка персонала организации на примере Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»»: Выпускная квалификационная работа /Копылова А.С. – Томск: 2016, НИ ТПУ, ИПР, 122 страницы, 14 рисунков, 18 таблиц, 46 использованных источников, 12 приложений.

Ключевые слова: аттестация, КРІ (ключевые показатели эффективности), методы оценки, модель компетенций, персонал, производительность труда, человеческие ресурсы, эффективность использования персонала.

Объектом исследования в работе является: оценка персонала, как инструмент управления персоналом ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томск.

Цель работы – исследование системы оценки персонала и разработка мероприятий по ее совершенствованию для оценки персонала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск».

В процессе исследования проводились: анализ методов оценки персонала в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томске.

В результате исследования: предложены направления совершенствования существующей системы оценки персонала компании, основанной на сочетании КРІ и компетенций в компании, которая будет являться более эффективной, достоверной и гибкой, чем балльная система оценки персонала или аттестация персонала с экономической и финансовой точки зрения.

Степень внедрения: запланировано внести дополнения и уточнения в существующую систему оценки персонала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томск.

Экономическая эффективность/ значимость работы: В целом внедрение системы оценки персонала основанной на сочетании КРІ и компетенций

поможет повысить эффективность работы компании на 25-30%, оптимизировать затраты на фонд вознаграждения сотрудников на 15-20%, выстроить эффективную систему стимулирования работников путем разработки системы премирования, систематизировать кадровые процессы.

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	12
1 ОЦЕНКА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	15
1.1 Оценка как функция управления персоналом организации	15
1.2 Методы и этапы оценки персонала	22
1.3 Нестандартные методы оценки персонала: анализ опыта зарубежных и российских компаний	31
2 АНАЛИЗ СЛОЖИВШЕЙСЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМ МЕЖРЕГИОНГАЗ НОВОСИБИРСК» ФИЛИАЛ В Г. ТОМСКЕ	37
2.1 Общая характеристика организации и анализ деятельности в области управления персоналом	37
2.2 Анализ методов оценки персонала в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томске	47
3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМ МЕЖРЕГИОНГАЗ НОВОСИБИРСК»	58
3.1 Совершенствование оценки персонала на основе построения модели компетенций	58
3.2 Использование КРІ для оценки персонала	66
4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	84
4.1. Определение стейкхолдеров предприятия	84
4.2. Определение структуры программы КСО	85
4.3. Определение затрат на программы КСО	95
4.4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	98
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	101
Приложение А Место оценки персонала в общей системе управления персоналом	106
Приложение Б Организационная структура Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»	107
Приложение В Бланк «Отчет о работе за год»	109
Приложение Г Бланк «Задачи на предстоящий год»	110

Приложение Д Бланк «Итоги собеседования»	111
Приложение Е Аттестационный лист	112
Приложение Ж Отзыв-характеристика	113
Приложение И ПОЛОЖЕНИЕ о системе управления развитием персонала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) на основе профессионально важных компетенций	114
Приложение К Методические рекомендации по определению профессионально важных компетенций сотрудников ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск)	116
Приложение Л Примерный перечень компетенции, используемых при формировании модели компетенций (фрагмент)	118
Приложение М Методы определения профессионально важных компетенций	121
Приложение Н Результаты ранжирования компетенций руководителя отдела сбыта ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) (образец)	124

## **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что современные организации независимо от вида деятельности, стремятся максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для их полной отдачи на работе и для интенсивного развития их потенциала. Нельзя говорить об эффективной работе или об улучшении работы организации, если не уделяется достаточно внимания оценке труда персонала. Оценка персонала, как правило, позволяет решать следующие задачи: определение потребности в персонале; определение потребностей в повышении квалификации работников; отбор персонала на вакантную должность.

Одной из задач любой оценки – установление критериев, помогающие определить соответствует ли работник предъявляемым требованиям. При всем многообразии показателей оценки их можно разделить на три следующие группы: результативность труда, профессиональное поведение, квалификация и личностные качества.

Деловая оценка позволяет определить, насколько эффективно сотрудник справляется со своими обязанностями. Руководители периодически дают оценку своим сотрудникам с целью повышения эффективности их работы, и нуждается ли сотрудник в профессиональном развитии. Регулярное оценивание персонала положительно влияет на мотивации сотрудников и их развитие. Одновременно результаты оценки предоставляют возможность принимать объективные решения о вознаграждение, перемещение, увольнения и развития сотрудников.

Во многих организациях отсутствует четкая система деловой оценки персонала и модель компетенций. Зачастую сам сотрудник не имеет представление, какими профессиональными и личностными качествами он должен обладать, находясь в данной должности.

Целью данной работы является исследование системы оценки персонала и разработка мероприятий по ее совершенствованию для оценки персонала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск».

Согласно цели работы поставлены следующие задачи:

- 1) изучить оценку персонала в системе управления персоналом;
- 2) проанализировать сложившуюся систему оценки персонала на ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»;
- 3) систематизировать подходы по совершенствованию оценки персонала в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»;
- 4) разработать мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск».

Объект исследования – оценка персонала, как инструмент управления персоналом ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томск.

Предметом исследования является процесс оценки персонала компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томск, включая методы и этапы оценки персонала.

Решение задач исследования осуществлялось с применением следующих методов: теоретический анализ, сравнительный анализ, логико-интуитивный метод, экономический анализ, метод наблюдения и другие.

Теоретическую основу исследования составляют базовые концепции современных основ менеджмента и управления персоналом. Выпускная квалификационная работа опирается на классические и современные труды отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом – А.В. Дейнека, И.Б. Дуракова, А.П. Егоршин, Т.И. Захарова, А.Я. Кибанов, М.И. Магура, М. Мескон, Ю.Г. Одегов, М.А. Хьюзлид и другие.

В работе использовались статьи по оценке персонала, опубликованные в таких журналах как: «Кадровик», «Управление персоналом», «Кадровое дело» и другие, а также материалы Интернет-ресурсов.

Эмпирическую базу исследования составили: годовые финансовые отчеты компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»; штатное

расписание организации; карточки оценки компетенций персонала организации; документы по кадровому учету; должностные инструкции работников организации; и другие внутренние документы организации.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты данного исследования позволят внести дополнения и уточнения в сложившуюся систему оценки персонала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск», при использовании которой данная организация сможет повысить результативность труда персонала, что эффективно скажется на всей деятельности организации.

# 1 ОЦЕНКА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Оценка как функция управления персоналом организации

По мнению многих авторов, оценка персонала – это анализ трудовой деятельности работников компании. Благодаря оценке работодатель может оценить эффективность деятельности работников и выявить трудовые ресурсы, раскрыть потенциал каждого работника и направить его на реализацию целей организации [3, 10, 16, 17, 21, 27].

Очевидно, что оценка персонала проводится руководителем на любом этапе или ситуации в работе с персоналом.

Место системы оценки персонала в системе управления персоналом представлено в Приложении А.

Оценка персонала является инструментом контроля выполнения поставленных задач и поиска резервов повышения экономической эффективности предприятия. Оценка представляет собой систему мероприятий, которые позволяют измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал для развития организации. Можно выделить следующие цели оценки трудовых ресурсов организации [45, с. 47]:

- определение уровня эффективности труда работника;
- эффективность выполнения делегированных обязанностей;
- возможность выделения наиболее выдающегося работника;
- разработка объективной системы оплаты труда.

Оценка персонала дает возможность решить следующие кадровые задачи [12, с. 94]:

- снижение риска выдвижения некомпетентных работников;
- снижение затраты на обучение;

- поддержание чувства справедливости и повышение трудовой мотивации;

- организация обратной связи с работниками относительно качества их работы;

- разработка программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо [8, с. 6]:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;

- выработать политику проведения оценок результативности труда;

- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;

- обязать лица, проводящие оценку, собирать данные о результативности труда;

- обсуждать оценку с работником;

- принять решение и вести документацию оценок.

Можно выделить следующие виды оценок [17, с. 101]:

1) административная оценка, по результатам которой осуществляется:

- оценка качества и количества работы;

- изменение содержания выполняемых функций и доработка должностных инструкций (выявление пересечения зон ответственности и наличия зон безответственности);

2) информационная оценка, которая служит поводом для откровенного разговора о проблемах организации, способствует активизации внутреннего соревнования;

3) мотивационная оценка, которая является основой:

- обоснования изменения в оплате труда;

- активизации мотивирующих факторов труда;

– установления целей развития работника (условий дальнейшего карьерного роста).

Система оценки должна быть максимально объективной и прозрачной, а ее критерии - открытыми и понятными работникам.

При этом важное значение имеет установление адекватных определений количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки. К ним относятся: качество и количество выполняемой работы, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда применяется большое число критериев, которые охватывают все виды работ и их результаты. Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать [27, с. 18]:

– для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.);

– для какой категории работников и должностей устанавливаются критерии, которые в дальнейшем дифференцируются по сложности и уровню ответственности и характеру деятельности работника.

В зависимости от направленности вида оценки выделяют [27, с. 25]:

– оценку результатов деятельности – «взгляд в прошлое», определение уровня соответствия полученных достижений требованиям должности;

– оценку потенциала работника – «взгляд в будущее», исследование профессиональных перспектив развития работника;

– аттестацию персонала – комплексную формализованную оценку результатов труда и потенциала работника, т.е. аттестация охватывает и прошлое, и будущее.

Системы оценки труда можно разделить на три уровня: повседневная оценка профессиональной деятельности; периодическая оценка исполнения обязанностей; оценка потенциала. Характеристика данных уровней приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Характеристики основных уровней деловой оценки [10, 21, 30]

Уровень	Повседневная оценка	Периодическая оценка	Оценка потенциала
Цель	Текущее подведение итогов, непрерывный контроль производственного процесса, оперативное планирование и коррекция работы, получение обратной связи от работника, создание положительного эмоционального настроя	Подведение итогов работы за период, оценка труда всего подчиненного подразделения, постановка целей на следующий период, обеспечение эффективности системы мотивации, премирование	Формирование организационно штатной политики, подведение результатов работы организации в целом, структурных подразделений и конкретных работников, коррекция кадровой политики и корпоративной культуры, управление карьерой
Период	1 раз в день до 1 раза в неделю	От 1 раза в месяц до 1 раза в год	От 1 раза в год до 1 раза в 5 лет
Форма	Планерки, отчеты, таблицы, анкеты, опросники, обход рабочих мест, хронометраж рабочего времени, совещания при помощи средств связи	Подведение итогов соревнований, анкеты, профэкзамен, общие собрания коллектива, оценочные интервью, публичное обсуждение проблемы на сайте	Аттестация, комплексное тестирование, развернутое оценочное интервью, внешняя экспертиза, центр оценки персонала, обучение резервистов
Ответственные	Непосредственный руководитель, наставник, специалист службы персонала	Непосредственный и вышестоящий руководители, психолог, специалист службы персонала, юрист, экономист	Менеджеры высшего звена, руководитель службы кадров, внешние эксперты и те же лица, что и для первых уровней

В зависимости от степени охвата выделяют оценки [31, с. 69]:

- 1) глобальную – участвует весь персонал организации;
- 2) локальную – проводится для отдела, для определенной группы работников и даже для одного конкретного работника.

По периоду оценки выделяют:

1) итоговую оценку за период (сроки могут быть разные – от одного дня до нескольких лет);

2) моментальную оценку, характеризующую текущую ситуацию, уровень знаний, умений и навыков работника, который проявляется «здесь и сейчас», без учета уже известной об этом работнике информации.

В зависимости от объекта оценки выделяют:

1) оценку работника организации;

2) оценку кандидата на вакантную должность.

Для каждого уровня оценки труда характерны: периодичность, свои методы оценки, направления использования результатов.

Формирование системы оценки персонала и организация процедуры оценки – одна из важнейших персонал технологий.

В ходе своей эволюции оценка персонала прошла несколько этапов [33].

Этап 1. Изначально оценка персонала существовала в нашем обществе как адаптированное продолжение аттестации персонала. Один раз в год (на предприятиях с сохранившимся советским мироощущением – один раз в два года) весь персонал принимал участие в оценке персонала, и, как это было во время аттестации, все благополучно ее проходили. Единственная цель такой оценки состояла только в том, чтобы отсеять неугодных, неуспешных или совсем уж неадекватных.

Роль персонала в данной форме оценки – доказать свою тождественность коллективу, показать знание определенных руководящих документов и соответствовать некоторым социальным и административным нормам компании (не опаздывать на работу, сдать тесты по нормативной базе, получить рекомендации, пройти заседание комиссии).

Для персонала смысл такой оценки сводился к выполнению бессмысленной, но не очень трудной процедуры.

Роль менеджмента – принять участие в аттестационной комиссии, поставить подписи под всеми документами.

Роль HR<sup>1</sup> при такой форме оценки – выполнение исключительно кадровой процедуры и заполнение обязательных, но не важных для деятельности компании документов. Ключевое подразделение в HR-структуре – отдел кадров.

Этап 2. Следующим этапом шло углубление процесса разделения персонала. Оценка в своей новой форме показывала, что существует возможность не только формально определить, подходит сотрудник компании или нет, но и разделить персонал на несколько групп по степени успешности (или как вариант – по степени соответствия требуемым нормам).

Советская уравниловка таким образом окончательно уходила в прошлое. Новая форма оценки позволяла добиваться индивидуализма в оценке персонала и, главное, поощрять индивидуальный, а не групповой вклад в развитие компании. Таким образом, оценка освятила не только конкуренцию между организациями или между отделами, но и между самими сотрудниками в середине подразделения.

Принцип деления персонала на группы существует и поныне. Основная цель такой формы оценки – признание заслуг персонала или (в зависимости от акцента) избрание меры наказания в зависимости от степени несоответствия сотрудника нормам и стандартам оценивания.

Первое активно рекламируется при любой коммуникации с персоналом, второе скрывается, но не менее активно обсуждается недовольным оценкой персоналом.

Роль персонала в данной форме уже не сводится к пассивному следованию инструкциям. Теперь от персонала требуется проявлять самостоятельность и соревновательность. Все не могут быть лучшими. Лучшими могут быть только немногие.

Роль менеджмента – выстроить подчиненный персонал в соответствии со шкалой оценки. Таким образом, каждый руководитель получает возможность выделить лучших и получить основание для их вознаграждения.

---

<sup>1</sup> Примечание автора: HR – (человеческие ресурсы; HR-менеджер).

Также руководители теперь имеют основание увольнять либо ущемлять права и интересы аутсайдеров, мотивируя это низкой оценкой.

Роль HR при данной форме оценки также претерпевает изменения. Теперь для проведения оценки необходимо пройти этап внедрения: создание модели и плана оценки, предварительного доведения требований и проч. Также появляется этап последующей обработки результатов. Акцент в деятельности HR-подразделений ставится на подбор. Отдел подбора – ключевое звено в компании, использующее данную форму оценки.

Этап 3. Очередной этап развития оценки персонала – доведение с помощью оценки определенных принципов и правил. То есть оценка становится способом внедрения изменений, элементом оптимизации и действенным инструментом управления персоналом. Если ранее сотрудник получал только оценку своей работы (результатов, компетенций), то теперь он не только понимает, какой именно результат должен быть достигнут, но и каким способом это должно быть сделано.

Можно сказать, что данная форма оценки регламентирует способ, каким сотрудник должен показывать свою лояльность. При этой форме оценки начинают функционировать институты компетенций, внедряются специализированные и сложные в технологическом плане способы оценки (ассесмент-центры), оценивается не только область знаний, но и навыки, поведенческие стереотипы. Предыдущий опыт быстро устаревает, поэтому необходимо постоянно обучаться.

Роль персонала при такой форме оценки состоит в активном самообучении установленным стандартам поведения. Уже недостаточно просто приносить прибыль, нужно при этом проявлять лояльность, демонстрировать активную жизненную позицию, стремиться к новым знаниям и умениям.

Роль менеджмента – контролировать не столько результат, сколько способ его достижения. От линейного менеджера требуется теперь не только знание своей работы, но и понимание основ управления персоналом. Роль персонала постоянно возрастает (не столько роль отдельного

сотрудника/личности, сколько роль персонала как ресурса/фактора производства), следовательно, необходимо владеть эффективными инструментами управления людскими ресурсами.

Роль HR – создавать систему ценностей, внедрять изменения, обеспечивать бесперебойное функционирование этой системы. Иными словами, HR-подразделения при работе данной формы оценки – уже не статисты, фиксирующие показатели соответствия персонала нужным параметрам, а инженеры, обеспечивающие необходимый уровень активности сотрудников, их развития, оценку успешности их работы и корректировку способа поведения.

И здесь оценивается уже не только результат работы, но и старание персонала по достижению этого результата. Ключевое подразделение в HR-структуре – отдел обучения.

## **1.2 Методы и этапы оценки персонала**

Для того чтобы оценка профессиональной деятельности сотрудников была объективной, следует использовать разнообразные методы, которые наилучшим образом подходят к структуре той или иной организации, ее целям, а также характеру деятельности коллектива.

Оценка персонала может проводиться в разных форматах, в зависимости от поставленных целей и состава оцениваемых работников.

Выбор организации метода оценки персонала зависит от задач и корпоративной культуры организации. Методы оценки меняются в зависимости от стадии развития и потребностей организации, использования одновременно нескольких методов. При этом методы оценки могут быть индивидуальными и групповыми.

В профессиональных источниках описано много методов изучения и анализа компетентности сотрудников [9, 19, 26, 25, 34].

В таблице 2 представлены основные методы оценки персонала, применяемые как зарубежными, так и отечественными компаниями.

Таблица 2 - Методы оценки персонала

Название метода	Описание метода
Метод анкетирования	Заполнение оценочных анкет
Интервью	Опрос работника, позволяющий отследить его наклонности и способности
Описательный метод оценки	Оценивающий выявляет и описывает положительные и отрицательные черты в поведении оцениваемого. Этот метод часто используется как дополнение к другим методам, так как не предусматривает четкой фиксации результатов.
Тестирование	Применение к работнику нескольких тестов (психологических, квалификационных, физиологических)
Рейтинг или метод сравнения	При данном методе производится оценка по семибальной шкале выполнения работником каждого пункта должностной инструкции. Затем результаты суммируются и сравниваются с другими работниками
Метод классификации	Этот метод заключается в распределении всех исполнителей по какому-либо общему критерию от лучшего к худшему. Однако, количество работников не должно превышать 20 человек, иначе использовать данный метод будет достаточно сложно. Также можно применить метод альтернативной классификации, т.е. выбрать самого лучшего и самого худшего работника, а затем отобрать следующих за ними.
Метод парного сравнения	Данный метод базируется на сравнение по парам работников одного ранга, каждый с каждым и выявления лучшего в наибольшем количестве пар
Метод фиксированного распределения	Специалист, проводящий оценку, оценивает исполнителей в рамках заранее выбранного распределения оценок. От специалиста-оценщика требуется выписать на отдельные бланки фамилии сотрудников и распределить их по группам в соответствии с заданными показателями. Например, 35% - неудовлетворительно; 25% - удовлетворительно; 40% - вполне удовлетворительно; 25% - хорошо; 5% - отлично. Всего 100%.
Метод оценки по решающей ситуации	для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных ситуациях для оценки деловых качеств сотрудника. Обычно данный метод используется в оценках, выносимых руководителем.
Метод рейтинговых поведенческих установок	основан на использовании «решающих ситуаций», из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки.
Метод шкалы наблюдения за поведением	Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

Продолжение таблицы 2

Название метода	Описание метода
Метод анкет и сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценивающий проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.
Метод «ABC - анализ персонала»	Этот метод предназначен для оценки персонала как компании в целом, так и ее отдельно взятых подразделений, должностей. Это совокупная оценка, включающая: постановку задач при оценке, определение личных качеств необходимых для каждой должности (группы должностей), оценку профессиональных требований к должности, анализ достижения определенных показателей оцениваемым лицом, выбор ключевых показателей деятельности для оцениваемой должности, а также метода сбора данных и порядке получения окончательных результатов. Производится по двум параметрам: личные качества и профессиональные качества. Преимущества данной методики заключаются в том, что максимальное число оценщиков и оцениваемых не ограничено, а минимум составляет оценщик и оцениваемый (т.е. два участника процесса). Дана методика применяется: для принятия решения о соответствии сотрудника занимаемой должности, при планировании дальнейшего обучения сотрудников внутри компании, определения их потенциала развития или при отслеживании качественных изменений в работниках организации на длительном промежутке времени.
Метод независимых судей	Независимые члены комиссии - 6-7 человек - задают оцениваемому разнообразные вопросы, параллельно отмечая на подготовленных бланках правильно или нет ответил оцениваемый.
Метод «360 градусов оценки»	Данный метод представляет собой «круговую оценку» сотрудника его руководителями, коллегами, подчиненными. Основное достоинство заключается в возможности получить полную картину личностных и профессиональных качеств, знаний и умений сотрудника, а также высокую степень объективности оценки.
Метод центров оценки	Такие центры в своей работе используют целый комплекс технологий, которые построены на критериях оценки. Как правило, рекомендуется проверить одни и те же показатели в различных ситуациях. Это поможет повысить точность оценки. Данная методика используется преимущественно при повышении сотрудников, чтобы оценить возможности профессионального роста.
Метод деловых игр	Группа аттестуемых проводит деловые игры в присутствии эксперта или комиссии
Метод «ASSESSMENT CENTER»	Это метод, с помощью которого оценивается соответствие характеристик специалиста компетенциям, определяющим эффективную работу на планируемой или занимаемой должности.

## Окончание таблицы 2

Название метода	Описание метода
Метод оценки на основе моделей компетентности	Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей корпоративной культуры организации. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.
Метод управления посредством постановки целей	Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок. Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение, как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.
Метод функционально-стоимостной оценки	Методология комплексной системной оценки качества исполняемых работником функций в стоимостном выражении, направленная на обеспечение его развития при минимальных затратах на всех стадиях жизненного цикла.
Оценка по КРІ (ключевым показателям эффективности)	Это максимально формализованный метод оценки результативности сотрудников в крупных компаниях. Он требует точно разработанной методики выявления КРІ и автоматизации оценки. Чтобы данный вид оценки реально работал не только на контроль результатов, но и на повышение эффективности деятельности сотрудников он должен, с одной стороны, учитывать стратегические цели компании, с другой - быть ясным и понятным для каждого сотрудника.
Нетрадиционные методы оценки	Эти методы оценки используются крайне редко. Это могут быть детектор лжи, алкогольное и наркотическое тестирования. Как правило, такие методы должны быть обусловлены спецификой предлагаемой работы. Лишь редкие работодатели прибегают к их использованию. Еще реже оцениваются знак зодиака, инициалы, дата рождения, внешность, голос, манера себя держать и прочие малозначительные детали, которые необходимы лишь в исключительных ситуациях. Особого значения на работоспособность и профессионализм они не оказывают. Чаще встречаются при собеседовании логические задания, которые требуют неординарного подхода к решению и возможности видеть ответ в самом вопросе.

Самый простой и быстрый способ - оценка по КРІ или другим показателям (занимает около 1 недели). Например, при оценке менеджеров по продажам можно просто проранжировать их по результативности.

Самые сложные и трудоёмкие методики – оценка на 360 градусов, а также ассесмент, – оценка по компетенциям руководителей и кандидатов резерва выдвижения.

Оценка «360 градусов» – такая методика, которая заключается в сборе информации о работнике (или команде) от взаимодействующих с ним лиц, с последующей обратной связью. В ее основе – «круговая» (поэтому и (360 градусов) оценка сотрудника по компетенциям. Список оценивающих выглядит в идеале следующим образом (рисунок 1) [40]:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям;
- его непосредственный руководитель;
- коллеги сотрудника или другие руководители;
- подчиненные (если таковые имеются);
- в отдельных случаях — клиенты, с которыми общается оцениваемый.

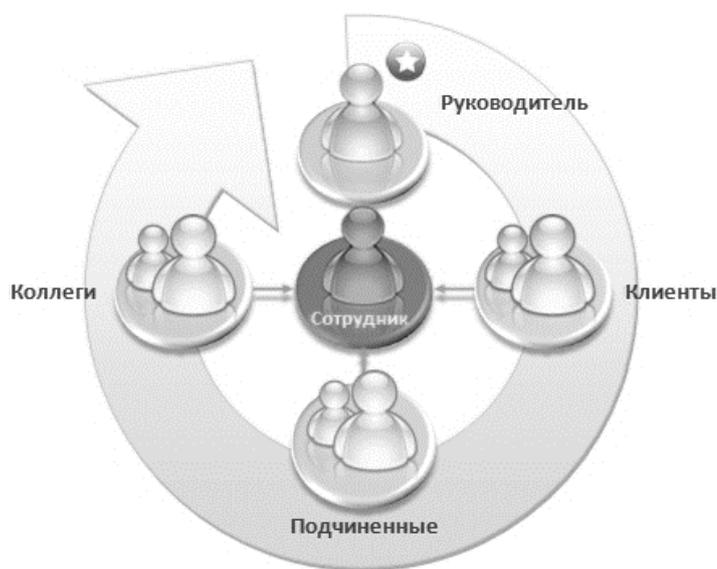


Рисунок 1 – Метод «360 градусов оценки» [40]

Оценка 360 в данном случае выставляется сотруднику людьми, которые находятся в тесном общении с ним по работе: руководителями, коллегами, подчиненными и даже, если в том возникает необходимость, клиентами. Оценка 360 предполагает наличие блока и для самооценки, когда в опросе принимает участие и сам сотрудник. Для самого сотрудника в этом случае,

несомненно, интересным будет сравнение собственного мнения об имеющихся у него компетенциях с тем мнением, что сложилось у его коллег, а также с установленными для данной должности нормами.

Оценка персонала «360 градусов» названа так потому, что она является всесторонней и при ней рассматриваются не только профессиональные и квалификационные компетенции работника, но и личностные характеристики, которые проявляются в рабочем поведении и необходимы, чтобы эффективно выполнять трудовые обязанности в данной должности. Но поскольку критерии оценки работника в данном случае не имеют четкого количественного выражения, такая оценка может быть субъективной. Взять, к примеру, заполнение оценочной анкеты подчиненными на своего руководителя, то полученные оценки не вполне будут отражать реальное положение из-за снижения критичности зависимых сотрудников.

Могут также использоваться методики оценки знаний: экзамены, тесты, письменные работы.

Аттестация персонала – частный случай оценки. Оценка проводится комиссией на основании характеристики, представленной непосредственным руководителем работника. Это единственный вид оценки персонала, упоминаемый Трудовым кодексом: работодатель может расторгнуть трудовой договор с сотрудником, если тот не соответствует занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации (п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ), что подтверждено результатами аттестации.

Т.е., аттестацию имеет смысл проводить, если по её результатам предполагается уволить работников по указанной выше статье. Единственная цель – обеспечить защиту работодателя в случае обращения работника в суд.

Но, чтобы гарантировать выигрыш дела, необходимо обложиться массой документов: положение об аттестации, приказ о создании аттестационной комиссии и прочее, а также полностью выполнить все процедуры, чтобы доказать в суде правомерность увольнения.

Поэтому на практике в коммерческих структурах аттестация в этом

формате используется крайне редко. Зачем городить огород, если существует множество более простых способов увольнения неугодных работников?

При этом, если не использовать аттестацию в указанных целях, все эти сложности не нужны. Часто аттестацией называют любую оценку персонала, просто для того, чтобы все понимали, о чём речь.

Оценка персонала проводится в 5 этапов (рисунок 2) [39].



Рисунок 2 – Этапы оценки персонала

Рассмотрим этапы оценки персонала более подробно [39]:

1. Планирование. Точное определение целей оценки, выбор формата и методик оценки, определение контингента оцениваемых работников.

2. Подготовка. Составление плана-графика оценки, составление пакета методик, разработка внутренних регламентирующих документов, информирование работников о проведении оценки (внутренний PR), при необходимости – обучение лиц, проводящих оценку.

3. Проведение оценки.

4. Подведение итогов. Анализ результатов, составление итогового отчёта для руководства, представление обратной связи работникам.

5. Реализация принятых кадровых решений: перемещения, увольнение, обучение работников.

Самые важные этапы – планирование и подготовки. От них полностью зависит эффективность оценки персонала: соотношение результатов и трудозатрат. Если цели оценки чётко не определены (по правилу SMART), методики не соответствуют целям и задачам, а внутренний PR проведён некорректно, вся затея оборачивается тратой времени и ухудшением морального климата. Есть масса примеров, когда в результате месячной работы руководство компании получало гору ненужных бумаг и общее недоумение: что с ними делать?

При организации оценки персонала логично соблюдать приведенную ниже последовательность этапов [8]:

1. описание функциональных обязанностей на рабочих местах может быть уже проведено в организации ранее и зафиксировано в должностных инструкциях;

2. выделение ключевых факторов для каждой должности предполагает также ранжирование этих факторов по степени значимости, определение приоритетных критериев и стандартов оценки;

3. создание шкалы измерения для каждого критерия. Шкалы бывают:

– абсолютные – для измерения критерия в натуральных, физических показателях (количество выработанной продукции в единицах, объем полученной прибыли в рублях, время исполнения задания в днях, объем переработанной документации в страницах и т.д.); используются, если критерий измерим;

– относительные – для измерения критерия в процентах проявления, баллах, долях единицы и т.д.; используются, если единицы измерения критерия не очевидны.

Создание шкалы измерения сопровождается определением среднего в шкале значения как нормы, а также уровней невыполнения нормы и ее превышения.

1. Определение методов и порядка проведения оценки предусматривает определение реальности осуществления данного вида оценки, расчет бюджета и необходимого числа занятых в оценке работников, а также времени для подготовки и проведения оценочных процедур.

2. Пояснение критериев и принципов оценки работникам – важнейший этап организации оценки. Критерии и принципы измерения вклада работников в общее дело должны быть изложены в понятной форме и сообщены персоналу до начала оценки. При проведении глобальной оценки это можно сделать на собрании коллектива, в случае локальной – в рамках индивидуальной консультации. Специалисту кадровой службы необходимо убедиться в том, что ситуацию понимает каждый работник.

3. Проведение оценочных процедур и расчет общей оценки служат основой для составления аналитического отчета по итогам мероприятия. В отчете анализируются успехи и слабые места не только в деятельности каждого работника, но и в масштабах всей организации.

4. Доведение результатов оценки до работников желательно провести в индивидуальной беседе. Если из-за масштабов оценки - это невозможно, надо выдать каждому работнику аттестационный лист, который должен содержать: сведения о нем, оценки по критериям, замечания и рекомендации, решение комиссии. На основе итогового оценочного документа составляется план личного развития работника, планы всех работников объединяются в общий план развития организации.

Функции организаторов оценки делятся следующим образом:

1) линейные руководители отвечают за выделение ключевых факторов и критериев, а также выступают во время оценочных процедур в качестве профессиональных экспертов;

2) кадровая служба разрабатывает принципы и методы оценки, организует, курирует и контролирует оценочные процедуры, обрабатывает и анализирует данные [6, с. 129].

Для того чтобы оценить насколько эффективен тот или иной метод оценки персонала, рассмотрим зарубежный и отечественный опыт, а также нестандартные методы оценки.

### **1.3 Нестандартные методы оценки персонала: анализ опыта зарубежных и российских компаний**

Как было рассмотрено выше, к стандартным методам относят анкетирование, сравнение по парам, интервью, тестирование и прочие методы. Несмотря на их разнообразие, все они довольно традиционны и со временем практически не меняются. Но для получения полной картины их зачастую бывает недостаточно. Поэтому психологи рекомендуют разбавлять их необычными методиками. Некоторые из них довольно спорны, однако могут быть достаточно эффективными.

Нетрадиционные методы оценки – эти методы оценки используются крайне редко. Это могут быть детектор лжи, алкогольное и наркотическое тестирования [46]. Как правило, такие методы должны быть обусловлены спецификой предлагаемой работы. Лишь редкие работодатели прибегают к их использованию. Еще реже оцениваются знак зодиака, инициалы, дата рождения, внешность, голос, манера себя держать и прочие малозначительные детали, которые необходимы лишь в исключительных ситуациях. Особого значения на работоспособность и профессионализм они не оказывают. Чаще встречаются при собеседовании логические задания, которые требуют неординарного подхода к решению и возможности видеть ответ в самом вопросе.

Например, к нетрадиционным методам оценки персонала также относят графологию – определение характера человека по почерку. Может быть, кому-то это и покажется шарлатанством, но психологи в один голос уверяют, что определенные сведения о работнике, все же, можно получить. Например, размашистый почерк – у людей коммуникабельных, а большое расстояние

между буквами выдает спонтанного и нелогичного человека. Конечно, чтобы состоялась «настоящая» оценка персонала, эффективность показателей этого метода должна подтвердиться несколькими другими [34].

Скептикам не понравятся такие методы анализа работника, как физиогномика или нумерология. Первый термин означает суждение о характере по внешности сотрудника. Еще Шерлок Холмс считал, что преступники имеют определенные черты лица, например, тяжелый подбородок. И эти убеждения разделяли и реальные криминалисты. Так вот, анализ черт лица позволяет, считают некоторые, узнать наклонности человека, его порок и т.д. Одно время существовало даже кадровое агентство, которое помогало подбирать персонал по фотографиям. Если кому-то нужно было проверить надежность соискателя, то достаточно было отнести в эту фирму его фото и 2000 рублей, и после трех дней анализа получить развернутую характеристику его нехороших склонностей и деловых качеств. Наука нумерология и вовсе граничит с астрологией и предлагает по дате рождения составить портрет человека. Согласно этой науке, в каждом числе заключена та или иная сила Вселенной.

Из области тайн и догадок вернемся на твердую почву психологии. Достаточно эффективная и оригинальная методика - «итоговая провокация». Она заключается в неожиданном вопросе, зачастую сбивающем с толку, или прямом отказе, с целью увидеть реакцию сотрудника или соискателя. Адекватная и спокойная реакция, а также продолжение разговора на первоначальную тему – вот чего ждет руководитель.

Оценка персонала в зарубежных странах несколько отличается от того, как проходит этот процесс у нас. В США и Западной Европе применяют особый тест по оценке персонала – BusinessPersonalityTest (BPT). Он содержит 100 вопросов, результаты оценки персонала варьируются по шкале от 0 до 10 баллов. Это позволяет получать от каждого вопроса для анализа гораздо больше информации, чем использование традиционной шкалы «нет/да», или выбора из заданных вариантов ответа. В гигантском концерне «Дженерал

«Электрик» определили, что критика – это неэффективное средство информирования подчиненных о недостатках в их профессиональной деятельности. Для того чтобы обеспечить обратную связь, необходимо проводить двустороннюю дискуссию по конкретным вопросам улучшения работы. В Японии оценка персонала основывается на принятой здесь философии производства, то есть определяются способности каждого работника в отдельности. Особенностью такой оценки кадров является ее регулярность и обязательность для всех.

Сотрудники крупных российских компаний в рабочее время теперь режутся в настольные игры с кубиками и фишками, но это не забастовка, а новый способ оценки персонала.

Консалтинговая компания Formatta разработала методику оценки персонала с помощью настольных деловых игр осенью 2008 г. За основу берутся, к примеру, «Монополия» или «Колонизаторы» - с поочередными ходами и повторяющимися игровыми циклами. Под конкретные задачи компании-заказчика разрабатывается оригинальная игра. «Такой способ оценки пользуется неплохим спросом, поскольку помогает выявить у сотрудников навыки, необходимые в кризисных ситуациях: уровень лояльности работодателю, лидерские задатки и стрессоустойчивость», - объясняет Роман Иванов, старший партнер Formatta. Среди тех, кто использовал этот метод, - «Евраз-холдинг» и другие крупные компании [35].

В России применяются и аналитические методы оценки персонала, и специальные электронные приборы, работающие по аналогии «детекторов лжи». Например, созданный научными сотрудниками Института психологии аппарат «Луч» позволяет специалистам проверить такие качества человека, как сообразительность и скорость реакции.

Современный подход к оценке персонала, а также различия между подходами к оценке и аттестации персонала приведены ниже (таблица 3).

Таблица 3 – Основные отличия между подходами к оценке и аттестацией персонала

Подход	Традиционная оценка		Современная оценка
	Отечественная	Западная	
Объект	Индивидуальный сотрудник	Индивидуальный сотрудник	Индивидуальный сотрудник или команда
Субъект	Аттестационная комиссия	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель, внешние и внутренние клиенты, поставщики и др.
Использование	Юридическое обоснование для увольнения, символическое изменение оплаты труда	Принятие решения о продвижении, увольнении. Вознаграждение. Иногда обучение сотрудников	Развитие организации и сотрудников, решение проблем. Принятие решения о продвижении, увольнении. Вознаграждение.
Методы	Преимущественно субъективная оценка, психологическое тестирование	Управление по целям, сравнительные методы, рейтинговые методы	BARS, 360-ная оценка, а также методы традиционной (западной модели)

Как видно по сравнительным данным в таблице 3, все приведенные методы должны ответить на вопрос что такое оценка персонала, определить эффективность его деятельности и выявить ошибки в работе сотрудника.

Не все приведенные методы одинаково хороши при осуществлении процесса оценки персонала. Их эффективность напрямую зависит от поставленных целей, уровня зрелости компании, ее задач и типа корпоративной культуры. Не менее важна оценка обучения персонала, владение теоретическими знаниями и практическими навыками. Согласитесь, лучше провести аттестацию сотрудника с помощью метода управления результативностью, поскольку каждая компания работает непосредственно на конечный результат, которым является удовлетворение потребностей потребителей и получение прибыли. Поэтому для того, чтобы достичь этих целей, необходимо периодически проверять то, как выполняется работа каждым сотрудником. Уже на основе этих данных администрация может

принимать соответствующее управленческое решение о повышении заработной платы или, наоборот, о ее снижении, о карьерном росте или об увольнении человека.

Выводы по первой главе.

Оценка персонала – общее понятие. Это регулярная или разовая процедура, в результате которой по каждому работнику (или по отдельным работникам) принимаются решения:

- повысить в должности (включить в резерв выдвижения);
- провести обучение;
- прибавить зарплату (или поощрить другим способом);
- ротация (перевод в другое подразделение, на другую должность);
- оставить на нынешней должности;
- уволить.

Кроме этого работники получают обратную связь: мнение компании об их работе, пожелания, рекомендации.

В практике крупных международных компаний оценка персонала – обычный, широко практикуемый инструмент HR-менеджмента. В наших фирмах – где как. Кто-то проводит оценку и доволен, кто-то - проводит, а результата нет. А примерно в 60% компаний, особенно мелких и средних, вообще не знают, что это такое и зачем.

Результаты оценки персонала для компании:

1. Мотивация и стимулирование персонала: люди старательнее работают, если знают, что их будут оценивать.

2. Аудит человеческих ресурсов предприятия, общая картина кадрового потенциала. Топ-менеджмент получает информацию для принятия решений в области кадровой политики, оценивает эффективность действующего кадрового состава: соотношение результатов работы и затрат на персонал.

3. Вскрывается картина причин текучести персонала, разницы в эффективности работы подразделений, морального климата.

4. Оценивается действующая система обучения персонала, принимаются решения о бюджете затрат на обучение.

Итак, оценку персонала можно рассматривать в качестве инвестиций в том случае, когда в компании существует ясное понимание ее целей, уделяется внимание всесторонней подготовке, используются проверенные методы и процедуры, а на основе результатов формируются и реализуются актуальные программы обучения и развития. Оправданность инвестиций будет под вопросом, когда цели оценки выбраны неверно, сотрудники на подготовительном этапе и по окончании оценки должным образом не информируются, а результаты оценки персонала служат исключительно поводом или основанием рассматривать сотрудников как кандидатов.

Эффективность оценки персонала зависит от целого ряда факторов: целей и критериев, нормативных документов, методов и технологии оценивания. Регулярное проведение оценки на должном уровне – одно из важнейших условий достижения успеха в управлении персоналом и деятельности предприятия в целом.

## **2 АНАЛИЗ СЛОЖИВШЕЙСЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМ МЕЖРЕГИОНГАЗ НОВОСИБИРСК» ФИЛИАЛ В Г. ТОМСКЕ**

### **2.1 Общая характеристика организации и анализ деятельности в области управления персоналом**

Новосибирская региональная компания по реализации газа создана 1 апреля 1997 года как один из региональных филиалов ООО «Межрегионгаз» - дочерней компании ОАО «Газпром».

Созданной структуре была поставлена главная задача - обеспечить надежную поставку газа потребителям согласно договорам поставки, способствовать улучшению структуры и дисциплины платежей, формированию цивилизованных отношений на рынке газа. Восстановить экономическую цепочку в одном из важнейших секторов инфраструктуры страны - добыче и потреблении газа и были призваны подразделения ООО «Межрегионгаза», в том числе и филиал в Новосибирской области. С этой задачей филиал справился успешно. Благодаря кропотливой работе пошел вверх и уровень платежей.

В результате внутренней реструктуризации, проведенной ООО «Межрегионгаз», с декабря 1999 года Новосибирский филиал стал самостоятельным юридическим лицом – обществом с ограниченной ответственностью «Новосибирскрегионгаз».

Высокая профессиональная квалификация сотрудников, использование уникальной системы управления, деловое сотрудничество с администрацией региона позволили компании гибко и оперативно реагировать на изменения экономической ситуации в стране.

Период 2000-2004 гг. характеризуется расширением масштабов деятельности компании. ООО «Новосибирскрегионгаз» провел большую

работу по совершенствованию организации снабжения природным газом потребителей Новосибирской области.

С 1 января 2004 года «Новосибирскрегионгаз» стал прямым поставщиком природного газа и для населения Новосибирской области. Эта мера устранила промежуточные звенья между ОАО «Газпром» и потребителями топлива. Население, использующее природный сетевой газ для бытовых нужд, стало заключать прямые договоры на его поставку с ООО «Новосибирскрегионгазом». В области были созданы абонентские пункты, обслуживающие население во всех районах.

По решению «Газпрома» ООО «Новосибирскрегионгаз» были переданы аналогичные функции на территории Томской области и Алтайского края. В соответствии с этим решением «Новосибирскрегионгаз» в октябре 2004 года организовал свои филиалы в Томской области и Алтайском крае.

С 2008 года компания начала поставлять газ в Республику Алтай, с 2009 года – в Иркутскую область, с 2010 года – в Камчатский край, а с 2011 года в Сахалинскую область и Приморский край.

29 ноября 2010 года соответствии с решением участников ООО «Новосибирскрегионгаз» фирменное наименование Общества изменено на Общество с ограниченной ответственностью «Газпром межрегионгаз Новосибирск».

Сегодня компания поставляет природный газ 2 620 предприятиям Новосибирской, Томской, Иркутской, Сахалинской областей, Алтайского, Камчатского, Приморского краёв, и Республики Алтай. Кроме того, осуществляет продажи газа по 220 тысячам договоров населению Алтайского края, Республики Алтай, Новосибирской, Томской и Иркутской областей.

Успешная сбытовая политика, ежегодная прибыль, финансовая дисциплина, безусловно, вывели ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» в число лучших предприятий Новосибирской области. С 2006 года ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» является региональным представителем

ООО «Газпром межрегионгаз» - инвестора «Программы газификации регионов РФ».

ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в Томской области находится по адресу: 634050, г. Томск, пер. Батенькова, д. 13

Директор филиала - Бовкун Александр Иванович.

Годовое потребление газа Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» в 2015 году составляло – 1,512 млрд куб.м.

Рассмотрим, основные экономические показатели Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» за период 2012-2015 гг. (рисунок 3).



Рисунок 3 – Динамика основных экономических показателей деятельности Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» за 2012-2015 гг.

Выручка Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» за рассматриваемый период увеличилась на 81,3% и в 2015 году составила 3,14 млрд. руб. Это следует из отчета Томского филиала компании.

Томский филиал ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» за 2015 год получил чистую прибыль в 35,5 млн. руб., что на 52,9% больше показателя за аналогичный период 2012 года.

На 01.01.2016 г. среднесписочная численность работников Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» согласно штатному расписанию составляло – 158 чел.

Организационную структуру Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» представим в Приложении Б.

Далее, рассмотрим кадровый состав Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск».

Динамика численности персонала по категориям Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» за период 2013-2015 гг. представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика численности персонала по категориям Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» за период 2013-2015 гг.

Категория	Списочная численность работников, чел. (на 31 декабря)			Изменения, 2015 г. к 2013 г.	
	2013	2014	2015	абс. изм., ±	динамика, %
Руководители	18	20	22	4	22,2
Специалисты	36	39	42	6	16,7
Рабочие	79	82	87	8	10,1
Другие служащие	6	6	7	1	16,7
Всего	139	147	158	19	13,7

По данным таблицы 4 видно, что списочная численность персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» имеет тенденцию к росту, так в 2013 году численность персонала составляла 139 человек, в 2015 году по отношению к 2013 году численность персонала филиала общества возросла на 19 работающих или на 13,7% и составляла в 2015 году - 158 человек.

Наибольший рост в количественном измерении наблюдается по категории «рабочие» и «специалисты», за весь период исследования

численность категории «рабочие» возросла на 8 человек или на 10,1%, а численность категории «специалисты» на 6 человек или на 16,7%.

Отметим также, что в Томском филиале ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» категория персонала «Руководители» в основную очередь подразделяются на:

- руководители высшего звена (топ-менеджеры и их заместители);
- руководители среднего звена (начальники отделов и их заместители);
- руководители низшего звена (начальники участков, мастера и бригадиры).

Для наглядного представления, динамику численности персонала по категориям Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» за период 2013-2015 гг. представим на рисунке 5.

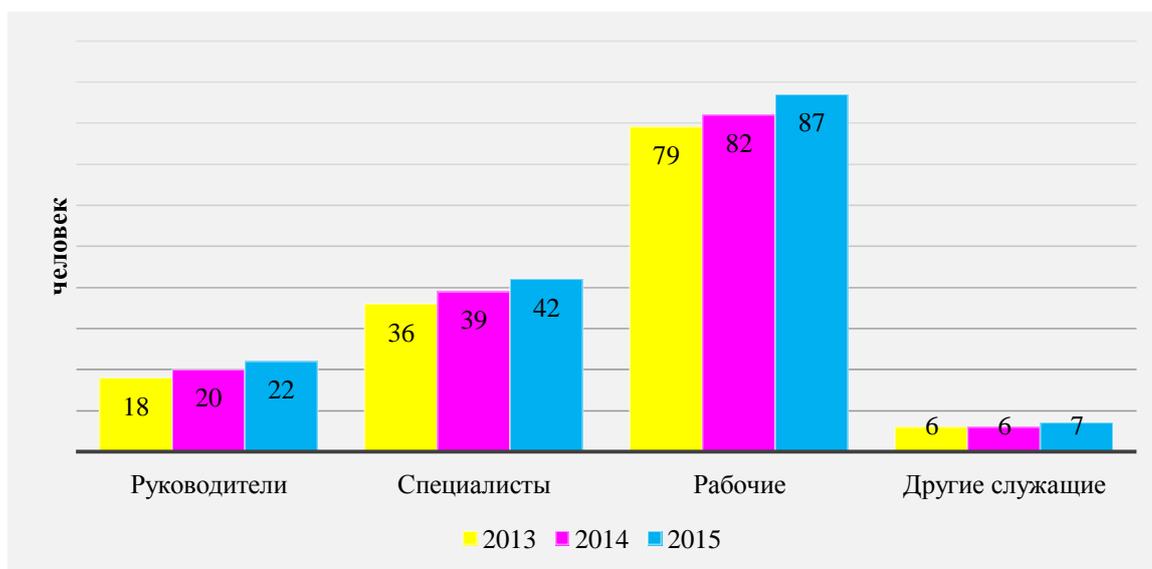


Рисунок 5 – Динамика численности персонала по категориям Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» за 2013-2015 гг.

Структура персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» по категориям за период 2013-2015 гг. представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Структура персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» по категориям в 2013-2015 гг.

Категория	Структура, %			Изменения структуры, 2015 г. к 2013 г., ±
	2013	2014	2015	
Руководители	12,9	13,6	13,9	1,0
Специалисты	25,9	26,5	26,6	0,7
Рабочие	56,8	55,8	55,1	-1,8
Другие служащие	4,3	4,1	4,4	0,1
Всего	100,0	100,0	100,0	0,0

Наибольший удельный вес в структуре персонала Томского филиала общества на протяжении всего периода исследования занимают категория «Рабочие» с удельным весом в общей структуре более 50% и категория «Специалисты» с удельным весом в общей структуре более 25%.

Наименьший удельный вес в структуре персонала Томского филиала общества на протяжении всего периода исследования наблюдается по категории «Служащие» с удельным весом менее 5,0%.

Категория персонала «Руководители» Томского филиала в структуре персонала составляли около 14%.

Для наглядного представления, структура персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» по категориям в 2013-2015 гг. представлена на рисунке 6.

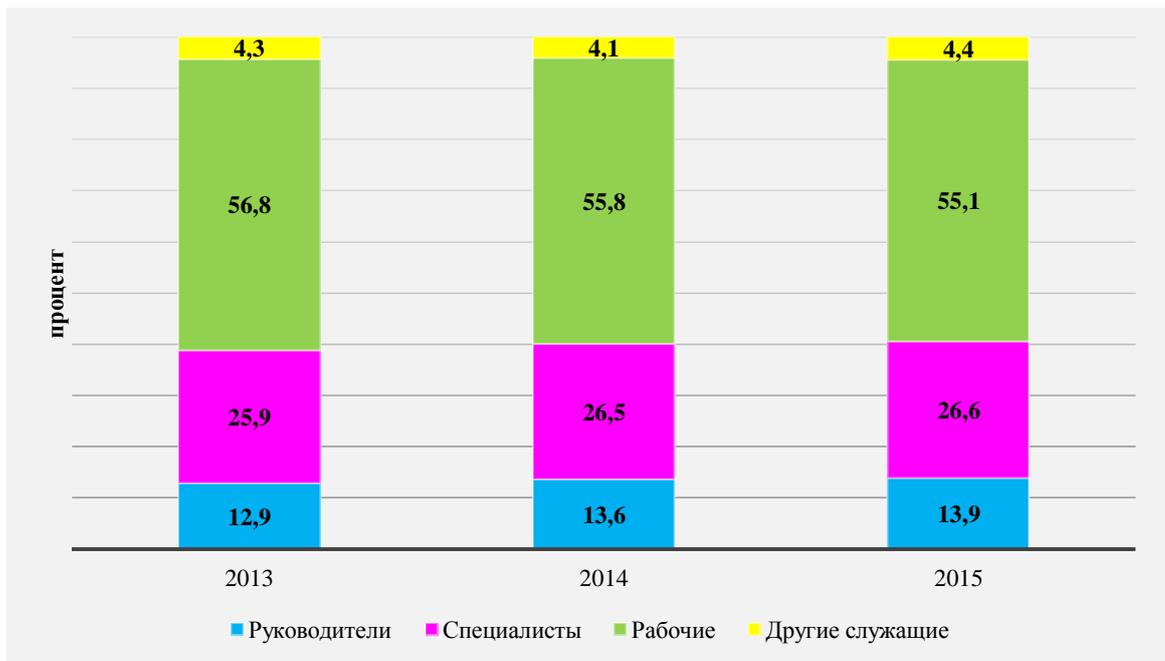


Рисунок 6 – Структура персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» по категориям в 2013-2015 гг.

На рисунке 6 видно снижение удельного веса категории «Рабочие» в общей структуре персонала Томского филиала, а именно удельный вес данной категории за исследуемый период снизился на 1,8%, что можно определить, как отрицательный фактор, так как снижение удельного веса рабочих может привести к простоям оборудования, снижению выработки и т.п.

Далее, будет рассмотрена качественная характеристика персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск».

В таблице 6 представлена характеристика персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» по возрасту в 2013-2015 гг.

Таблица 6 – Характеристика персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» по возрасту в 2013-2015 гг.

Категория	Списочная численность работников по возрастным группам, чел. (за год, закончившийся 31 декабря)			Изменения, 2015 г. к 2013 г.	
	2013	2014	2015	абс. изм., ±	динамика, %
До 30 лет	27	28	29	2	7,4
От 30 до 40 лет	39	42	46	7	17,9
От 40 до 50 лет	38	40	43	5	13,2
50 лет и старше	35	37	40	5	14,3
Всего	139	147	158	19	13,7

Для наглядного представления, структура персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» по возрасту в 2013-2015 гг. представлена на рисунке 7.

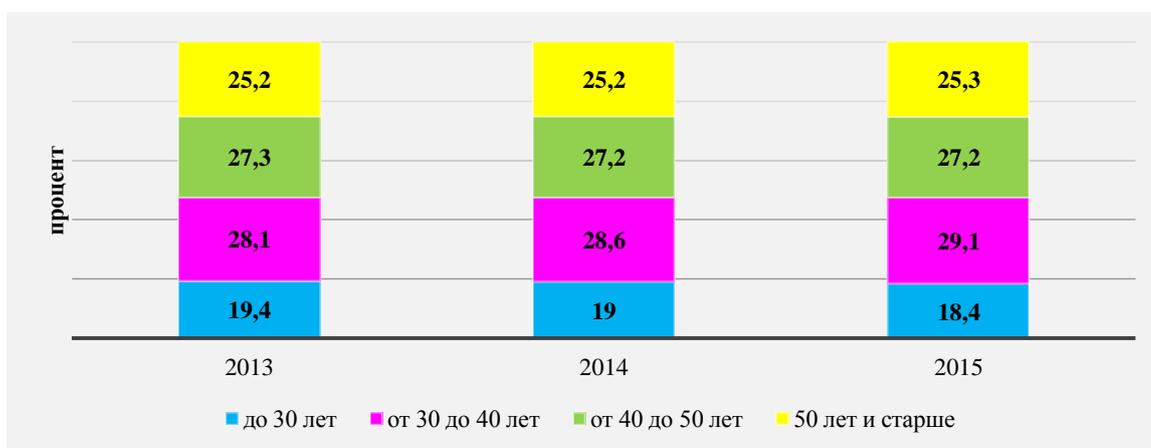


Рисунок 7 – Структура персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» по возрасту в 2013-2015 гг.

По данным представленным в таблице 6 и на рисунке 7 видно, возрастная структура персонала Томского филиала общества разделилась практически одинаково, а именно, в 2015 году количество работников Томского филиала в возрасте до 30 лет составляло 29 человек (18,4% в общей структуре персонала по возрасту), от 30 до 40 лет – 46 человек (29,1%), от 40 до 50 лет – 43 человек (27,2%), 50 лет и выше – 40 человек (25,3%).

В Томском филиале ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» преобладают работники в возрасте от 30 до 40 лет. Что соответствует кадровой политики ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск», а именно каждый третий работник компании, это в возрасте до 35 лет.

Отрицательным моментом наблюдается высокий удельный вес работников предпенсионного возраста на протяжении всего периода исследования, но при этом можем выделить, что именно эти работники обладают наибольшим производственным опытом, высоким профессиональным мастерством, которые используются для решения производственных задач и подготовки молодых работников (см. рисунок 8).



Рисунок 8 – Структура персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» по стажу работы в газовой отрасли на 01.01.2016 г.

На рисунке 8 видно, что на конец 2015 года, 58 человек или 37,0% общей численности работников Томского филиала общества имеют стаж работы в газовой отрасли от 10 до 25 лет. 20 человек (13,0%) – свыше 25 лет.

Работников Томского филиала общества со стажем до 10 лет - 80 человек (50,0%). Они являются производственно-интеллектуальным потенциалом предприятия.

В Томском филиале ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» на протяжении исследуемого периода сохраняется высокий уровень качественных характеристик кадрового состава общества (см. таблица 7).

Таблица 7 – Уровень образования персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» в 2013-2015 гг.

Категория	Списочная численность работников по возрастным группам, чел. (на 31 декабря)			Изменения, 2015 г. к 2013 г.	
	2013	2014	2015	абс. изм., ±	динамика, %
Среднее образование	5	4	4	-1	-20,0
Среднее-специальное	63	69	70	7	11,1

Окончание таблицы 7

Категория	Списочная численность работников по возрастным группам, чел. (на 31 декабря)			Изменения, 2015 г. к 2013 г.	
	2013	2014	2015	абс. изм., ±	динамика, %
Высшее-профессиональное	69	72	81	12	17,4
Кандидаты и доктора наук	2	2	3	1	50,0
Всего	139	147	158	19	13,7

По данным таблицы 7 видно, что уровень образования персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» в 2013-2015 гг. достаточно высокий, что позволяет достаточно быстро внедрять новые инновационные программы в различных сферах. По данным таблицы 1 также видно, что с каждым годом уровень образования персонала Томского филиала общества улучшается, т.е. с каждым годом увеличивается удельный вес работников с высшим образованием (см. рисунок 9).

В настоящее время среди руководителей Томского филиала общества 1 доктор наук и 2 кандидата наук, а всего в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» работают 22 руководителя и специалиста, имеющих ученые степени.

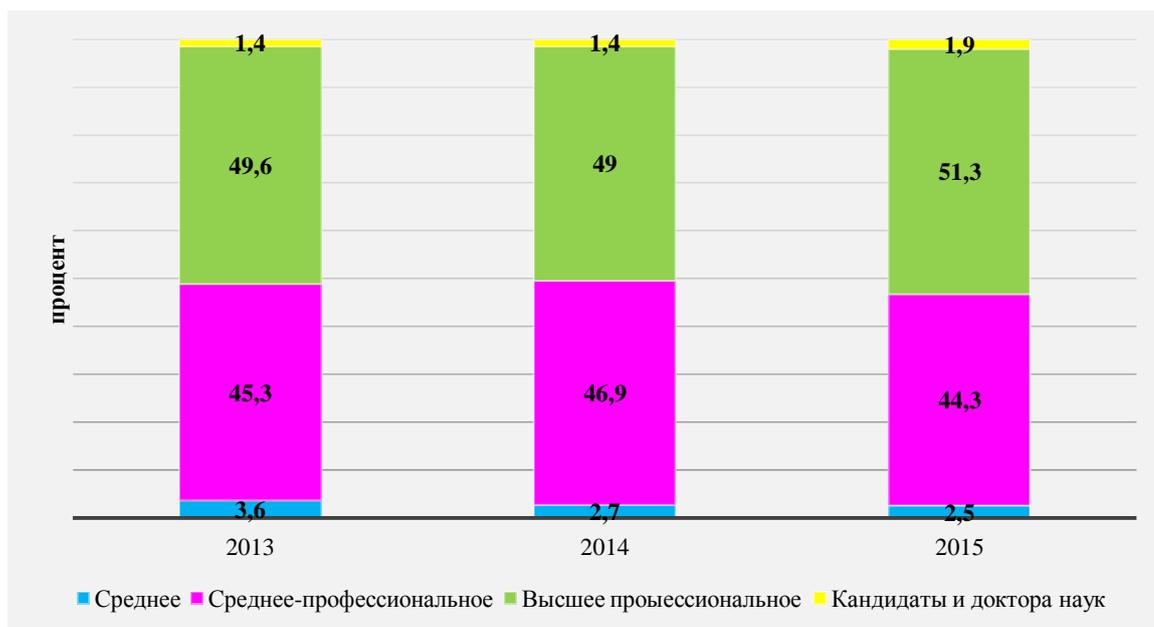


Рисунок 9 – Динамика уровня образования персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» в 2013-2015 гг.

Среднее-профессиональное образование имеют почти половина персонала Томского филиала, а именно в 2013 году – 63 чел. (45,3%), в 2014 году – 69 чел. (46,9%) и в 2015 году – 70 чел. (44,3%), при этом отмечено снижение удельного веса сотрудников Томского филиала со средне-профессиональным образованием, за счет роста удельного веса сотрудников с высшим образованием, которое имели 69 сотрудников в 2013 году (49,6%), 72 чел. в 2014 году (49,0%) и 81 чел. в 2015 году (51,3%). Т.е. более половины сотрудников Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» имеют высшее образование по профессии в газовой отрасли, так и другие профессии.

Отметим также, что 100% сотрудников в категории «Руководители» Томского филиала имеют высшее образование, среди специалистов высшее образование имеют 82,0% сотрудников филиала.

ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в Томской области уделяет значительное внимание социальным программам, направленным на персонал компании. Ежегодно сотрудники общества «Газпром межрегионгаз Новосибирск» участвуют в Спартакиадах и конкурсах художественной самодеятельности предприятий «Газпрома». Для различных категорий сотрудников проводятся ежегодные курсы повышения квалификации. Руководство компании проявляет заботу о здоровье и отдыхе сотрудников во время отпуска.

Таким образом, можем сделать вывод, что деятельность в области управления персоналом Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» находится на высоком уровне.

## **2.2 Анализ методов оценки персонала в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томске**

На предприятии ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томске оценочные мероприятия проводятся в двух случаях – при

периодической оценке персонала и при приеме сотрудников на работу. Перечень методов, используемых при приеме на работу, включает:

- собеседование с кандидатом. Определение целей соискателя, его опыта;
- психологическое тестирование с помощью системы АСОПК пакетами тестов, которые направлены на выявление психологических особенностей кандидата и составление его психологического портрета.

Периодическая оценка персонала в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томске проводится в целях установления соответствия работников занимаемой должности, улучшения работы по подбору и расстановке кадров, мотивирования работников к повышению квалификации и эффективной деятельности, роста их трудовой активности, обеспечения более тесной связи заработной платы с результатами труда.

В 2010 году, согласно рекомендаций ОАО «Газпром», был осуществлен переход на новую форму оценки персонала, состоящую из:

- ежегодного собеседования;
- аттестации руководителей;
- аттестации специалистов;
- аттестации промышленно-производственного персонала.

Ежегодное собеседование непосредственного руководителя с работниками представляет собой одну из форм работы по оценке персонала, применение которой призвано содействовать процедуре аттестации работников и повысить ее эффективность.

Администрацией филиала было разработано положение о проведении ежегодного собеседования и аттестации ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томске. При разработке положения учитывался опыт проведения в 2010 году пробных собеседований руководителя с подчиненными в некоторых службах филиала и отделах администрации ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск».

Основными целями и задачами собеседования являются:

- оценка труда работников;
- выявление организационных и социальных проблем, препятствующих эффективной работе персонала (подразделений), выработка путей их решения;
- определение основных задач работников (подразделений) на предстоящий год;
- повышение личной заинтересованности и ответственности работников за порученное дело, повышение их квалификации;
- выявление перспективных специалистов;
- обеспечение более тесной связи заработной платы работников с результатами труда;
- улучшение взаимопонимания между руководителями и подчиненными.

Ежегодное собеседование по итогам работы за год проводится, как правило, в IV квартале текущего года в несколько этапов: на первом этапе руководители нижнего и среднего звена (начальники цехов, служб, отделов и т.п.) проводят собеседование с подчиненными специалистами, затем с этими руководителями проводят собеседования руководители более высокого уровня и т.д. Таким образом, выполняется основной принцип: каждый сотрудник проходит собеседование со своим непосредственным руководителем. Ежегодное собеседование проходят все руководители и специалисты, независимо от стажа работы.

Процедура проведения оценки персонала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томске осуществляется в несколько этапов:

- подготовка к проведению собеседования;
- собеседование руководителя с подчиненным работником;
- подведение итогов собеседований аттестационной комиссией, рассмотрение спорных ситуаций;
- принятие решения по результатам оценки персонала.

На подготовительном этапе кадровой службой филиала проводится разъяснительная работа о целях и порядке проведения собеседования,

доводится до работников приказ, готовятся требуемые документы. Каждый работник заполняет к собеседованию бланк «Отчет о работе за год» установленной формы (Приложение В).

Собеседование руководителя с подчиненными проводятся индивидуально с каждым работником, групповые собеседования - не допускаются. В ходе собеседования руководитель дает оценку трудовой деятельности работника за прошедший год, смотрит, что удалось или не удалось сделать из намеченного на прошлом собеседовании, выявляет упущения и пути их устранения, определяет соответствие работника занимаемой должности, ставит задачи на предстоящий год.

Кроме того, при необходимости руководитель может высказать сотруднику пожелания по манере его поведения и др. Собеседование должно проходить в доброжелательной, неформальной обстановке, в атмосфере делового сотрудничества и уважительного отношения друг к другу.

По итогам собеседования оформляются два документа:

1) бланк «Задачи на предстоящий год» заполняется совместно руководителем и работником, (Приложение Г) При заполнении бланка необходимо чтобы задачи носили конкретный характер, а не представляли собой общие формулировки должностных обязанностей;

2) бланк «Итоги собеседования» заполняется руководителем (Приложение Д). В бланке кратко отмечаются наиболее существенные успехи работника и возникшие в его деятельности затруднения. Руководитель также дает свое заключение (соответствие/несоответствие занимаемой должности), рекомендации (включение в резерв, должностной рост, прохождение стажировки, направление на курсы повышения квалификации и т.п.) и устанавливает коэффициент деловых качеств сотрудника. Перед выставлением коэффициентов деловых качеств, руководитель, проводящий собеседование должен согласовать их по каждому подчиненному со своим непосредственным руководителем. Должностное лицо, утверждающее бланк «Итоги собеседования» вправе внести изменения в коэффициенты деловых качеств с

учетом финансовых возможностей подразделения, фонда оплаты труда, личного вклада работника в производство, наличия дисциплинарных взысканий и прочих условий. Бланк подписывается руководителем, а после ознакомления с ним и работником, проходившим собеседование.

С целью повышения эффективности процедуры собеседования, выработки у руководителей уверенных навыков его ведения и вынесения объективных заключений по его итогам, рекомендуется присутствие на ряде собеседований (выборочно) подготовленного работника кадровой службы или иного должностного лица.

В случаях признания работника несоответствующим занимаемой должности или возникновения спорной ситуации, когда он не удовлетворен заключением, подготовленным его руководителем, а также при рекомендациях непосредственного руководителя о повышении или понижении в должности (категории), все материалы передаются в аттестационную комиссию и рассматриваются в установленном порядке на ее заседании.

Кадровая служба филиала в г. Томск ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» анализирует переданные ей бланки «Итоги собеседования», готовит сводную информацию по результатам собеседований для аттестационной комиссии. На каждого работника, приглашаемого на заседание аттестационной комиссии, готовятся следующие документы:

- аттестационный лист (Приложение Е);
- отзыв-характеристика непосредственного руководителя о деятельности аттестуемого работника (Приложение Ж);
- бланки «Отчет о работе за год», «Задачи на предстоящий год», «Итоги собеседования»;
- должностная инструкция;
- личное дело аттестуемого работника.

К аттестации могут быть подготовлены и другие документы, в т.ч. результаты изучения личностных особенностей работника и степени его адаптации в коллективе. Руководитель, составивший отзыв-характеристику

несет ответственность за объективность подготовленных документов. Аттестуемому работнику предоставляется возможность заранее, не менее чем за две недели, ознакомиться под роспись с отзывом-характеристикой.

На заседание аттестационной комиссии приглашаются аттестуемый и его непосредственный руководитель. Члены комиссии знакомятся с материалами (при необходимости это ознакомление проводится заранее), смотрят результаты собеседования, заслушивают ответы аттестуемого о своей работе, реализации своих возможностей, а также мнение непосредственного руководителя о его деятельности. Заседания комиссии проходят в обстановке объективности, доброжелательности и высокой требовательности.

Оценка работы производится с учетом исполнения работником своих обязанностей согласно должностной инструкции, уровня его квалификации, эффективности и качества выполняемых работ. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия на заседание комиссии. При неявке аттестуемого без уважительных причин комиссия может провести аттестацию без работника в присутствии его непосредственного руководителя. Решение о результатах аттестации принимается коллегиально, открытым голосованием в отсутствие аттестуемого работника.

В голосовании принимают участие члены комиссии, присутствующие на данном заседании. Заседание проводится при условии присутствия на нем не менее 2/3 утвержденного состава аттестационной комиссии. При работе комиссии меньшим составом (отсутствие кворума), ее решения считаются недействительными. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности.

На основании анализа данных и результатов обсуждения деятельности работника аттестационная комиссия выносит одно из следующих решений:

- 1) соответствует занимаемой должности;

2) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;

3) не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист, который вместе с отзывом-характеристикой и бланком «Итоги собеседования» хранится в личном деле.

Аттестационный лист подписывается председателем и членами комиссии, принявшими участие в голосовании. Если кто-либо из членов комиссии отсутствовал на заседании комиссии, то в аттестационном листе напротив его фамилии указывается причина (отпуск, больничный, командировка и др.). Результаты аттестации сообщаются работнику непосредственно после голосования под роспись. Аттестационная комиссия на основе проведенных собеседований и заседаний подает предложения руководству о повышении или понижении в должности (категории) работника, изменении оплаты его труда, зачислении в резерв кадров на выдвижение и др.

По завершении заседаний аттестационной комиссии издается приказ, в котором подводятся итоги проведенных собеседований руководителей со специалистами, оценивается их действенность и эффективность, определяются меры по совершенствованию форм и методов проведения оценки персонала, широкому распространению позитивного опыта в филиалах.

В этом приказе на основании рекомендаций аттестационной комиссии генеральный директор принимает решение о:

- 1) материальном или моральном поощрении отдельных работников за достигнутые ими успехи;
- 2) установлении или отмене надбавок к должностным окладам;
- 3) повышении или понижении в должности (категории);
- 4) освобождении от занимаемой должности;
- 5) включении в списки резерва кадров на выдвижение;
- 6) проведении повторной аттестации и др.

Выполнение рекомендаций аттестационной комиссии осуществляется в течение двух месяцев. По истечении указанного срока выполнение таких рекомендаций, как повышение или понижение в должности (категории), перевод работника на другую должность или работу, а также расторжение с ним трудового договора по результатам аттестации не допускается.

Трудовые споры, связанные с результатами проведения аттестации рассматриваются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации о порядке рассмотрения индивидуальных трудовых споров.

В 2015 году ежегодному собеседованию подлежало 57 руководителей и специалистов ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томске. Согласно положению, собеседованию подлежали все руководители и специалисты, кроме руководителей, работающих по срочным трудовым договорам. Прошли собеседование 55 человек. 2 работника не прошли собеседование по объективным причинам (продолжительное заболевание).

В ходе собеседований непосредственными руководителями дана оценка деятельности работников, высказаны рекомендации по дальнейшему развитию и самообразованию, а также, по должностному росту или несоответствию занимаемой должности, выставлены коэффициенты деловых качеств.

Так же, на заседании аттестационных комиссий рассмотрены и утверждены результаты ежегодных собеседований, рассмотрен порядок проведения собеседований и внесены предложения для корректировки положения о проведении ежегодного собеседования и аттестации руководителей и специалистов ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томске. По окончании аттестации, как и по окончании любого проекта, надо оценить, достигнуты ли поставленные цели. Важно не потерять информацию, собранную в ходе аттестации. И составить план действий - как для организации в целом, так и для отдельных руководителей и сотрудников. План должен быть понятным, четким и измеримым. Спектр результатов аттестации достаточно широк.

Анализ результатов аттестации может дать не только лучшее понимание деятельности конкретного работника. Аттестация очень многое дает для понимания ситуации в организации. Очевидно, что результаты зависят от того, какая цель была поставлена и какие методы использованы.

Для конкретного работника можно по результатам аттестации делать обоснованные выводы о потребности в обучении и развитии, его месте в организации, планировании карьеры, изменении заработной платы, дисциплинарных действиях.

Таким образом, во время проведения оценочных мероприятий собеседование проходят все специалисты и руководители, а результаты засчитываются и утверждаются аттестационной комиссией. В спорных случаях, а также в случае рекомендаций непосредственного руководителя о повышении или понижении в должности, сотрудники проходят уже полную аттестацию согласно положению, принятого на предприятии.

Практика применения ежегодного собеседования для оценки персонала показала, что данная процедура позволяет более углубленно и качественно оценить работника, его потенциал, позволяет при необходимости корректировать распределение обязанностей в отделах, службах в соответствии с профессиональной подготовкой работника.

Данная система направлена на более тесную связь руководителя и подчиненного и позволяет определять и решать проблемы и вопросы, которые зачастую не видны в текущей, повседневной работе, а также проводить анализ работы за прошедший год и планировать работу на будущий год.

После анализа практики оценки персонала в Томском филиале ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» для более точного понимания сложившейся ситуации необходимо провести SWOT-анализ сложившейся системы оценки персонала (см. таблицу 8). Для чего выделим сильные и слабые стороны сложившейся системы оценки персонала Томского филиала общества, оценив угрозы и возможности сложившейся системы оценки персонала, после чего можно наметить основные мероприятия по ее совершенствованию.

Таблица 8 – SWOT-анализ сложившейся системы оценки персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Отработанный процесс оценки. 2. Понимание сотрудниками необходимости построения системы оценки.	1. Отсутствие единого понимания целей оценки. 2. Одинаковый подход к оценке сотрудников всех категорий. 3. Отсутствие ясного понимания вклада некоторых подразделений в общий результат. 4. Отсутствие связи процесса оценки с другими подсистемами управления персоналом.
Угрозы	Возможности
1. Отсутствие четких критериев оценки. 2. Негативные воспоминания сотрудников о предыдущей системе оценки.	1. Поддержка генерального директора филиала. 2. Готовность руководства делать конкретные шаги по результатам оценки (повышение заработной платы, обучение, продвижение). 3. Развитие как компании, так и филиала (возможности для карьерного роста).

Выводы по второй главе.

Таким образом, можно выделить следующие ключевые проблемы сложившейся в Томском филиале ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» системы оценки:

- она непрозрачна и не понятна сотрудникам;
- не связана с другими подсистемами управления персоналом;
- не дает ясного понимания вклада некоторых подразделений в общий результат деятельности как компании, так и филиала.

Генеральный директор филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» определил следующие цели оценки:

1. Построение справедливой системы оплаты труда.
2. Принятие решений о размере вознаграждения каждого работника.
3. Формирование кадрового резерва.
4. Построение системы обучения.

Для улучшения качественных показателей персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск», для достижения стратегической цели компании, а также роста производства за счет увеличения объемов, оптимизации производственных процессов и повышения операционной

эффективности необходимо разработать направления совершенствования оценки персонала, отвечающим условиям компании. Для более эффективного использования персонала, особое внимание следует обратить на профессионально важные компетенции сотрудников Томского филиала. В связи с этим руководству Томского филиала рекомендуется переход с привычной оценки персонала на систему оценки при помощи модели компетенций, а также использовать ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки сотрудников Томского филиала.

### **3 НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ГАЗПРОМ МЕЖРЕГИОНГАЗ НОВОСИБИРСК»**

#### **3.1 Совершенствование оценки персонала на основе построения модели компетенций**

Чтобы эффективно управлять предприятием такого масштаба как ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск», руководству важно знать возможности своих сотрудников. Традиционный подход к оценке персонала (аттестация) – по факту выполнения должностных обязанностей – не позволяет в полной мере использовать потенциал каждого сотрудника предприятия. Поэтому сегодня актуально такое направление в кадровой работе предприятия, как оценка персонала, основанная на модели компетенций.

Начнем с определения слова «компетенция». Если смотреть различные источники и литературу, то можно насчитать более 60 трактовок. Выделим одну трактовку.

Компетенция – это объем профессиональных знаний и навыков, а также личностные характеристики и установки, проявляемые в поведении человека и требуемые для выполнения непосредственных должностных обязанностей.

Модель компетенций – это набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей компании.

Компетентность – это необходимый набор компетенций, которыми обладает человек для реализации действий в определенной профессиональной области.

Таким образом, компетентность – это более общее понятие, включающее в себя компетенции. «Он компетентен в своей области» = «Он обладает хорошо развитыми компетенциями, необходимыми для работы в данной области».

Связь модели компетенций с другими моделями управления персоналом представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Связь модели компетенций с другими моделями управления персоналом

Процесс	Комментарий
Оценка персонала	Модель компетенций позволяет разработать профили требований для должности / позиции и подобрать методы оценки развития компетенций сотрудника в сравнении с требуемым. На оценку сотрудников, таким образом, распространяются единые стандарты, что обеспечивает сравнительный анализ сотрудников штаб-квартиры / станций применительно к заданным условиям деятельности.
Найм, расстановка	Модель компетенций позволяет спрофилировать профиль требований для исполнителя на новую должность / позицию, в том числе как типовую, так и уникальную. Также могут быть оценены кандидаты. В результате оценки кандидатов делается заключение о полном / частичном соответствии. Кандидаты / сотрудники получают ранги / приоритеты по соответствию их компетенций требованиям должности, в результате появляются основания для обоснованных кадровых решений.
Управление карьерой	Уровень развития компетенций сотрудника может сравниваться не только с профилем его текущей деятельности, но и с потенциально высвобождающимися управленческими должностями. Это позволяет формировать кадровый резерв на единых рациональных основаниях.
Обучение и развитие персонала	В целом компетенции тренируемы и развиваемы. Вместе с тем, существует цена такого развития, определяемая особыми компетентностями (например, гибкостью мышления или инновативностью). Относительно прошедшего оценку сотрудника можно сделать заключение по направлениям его обучения и подготовить планы индивидуального развития.
Управление производительностью и стимулирования	Модель компетенций позволяет проводить сквозные исследования комплексного развивающего эффекта мероприятий по управлению производительностью и гибких систем стимулирования.
Трансляция корпоративной культуры	Корпоративная культура и стратегия развития компании закладываются в содержание требований, предъявляемых к сотрудникам. В любой момент времени становится возможным отследить как кратковременные усилия в области управления талантами работают на долгосрочные ориентиры развития компании через прозрачную и рациональную систему показателей (численных значений компетенций).

Несмотря на изобилие технологий, общая схема разработки модели компетенций может быть осуществлена в рамках проектного менеджмента и состоит из следующих этапов, который представлены на рисунке 10.

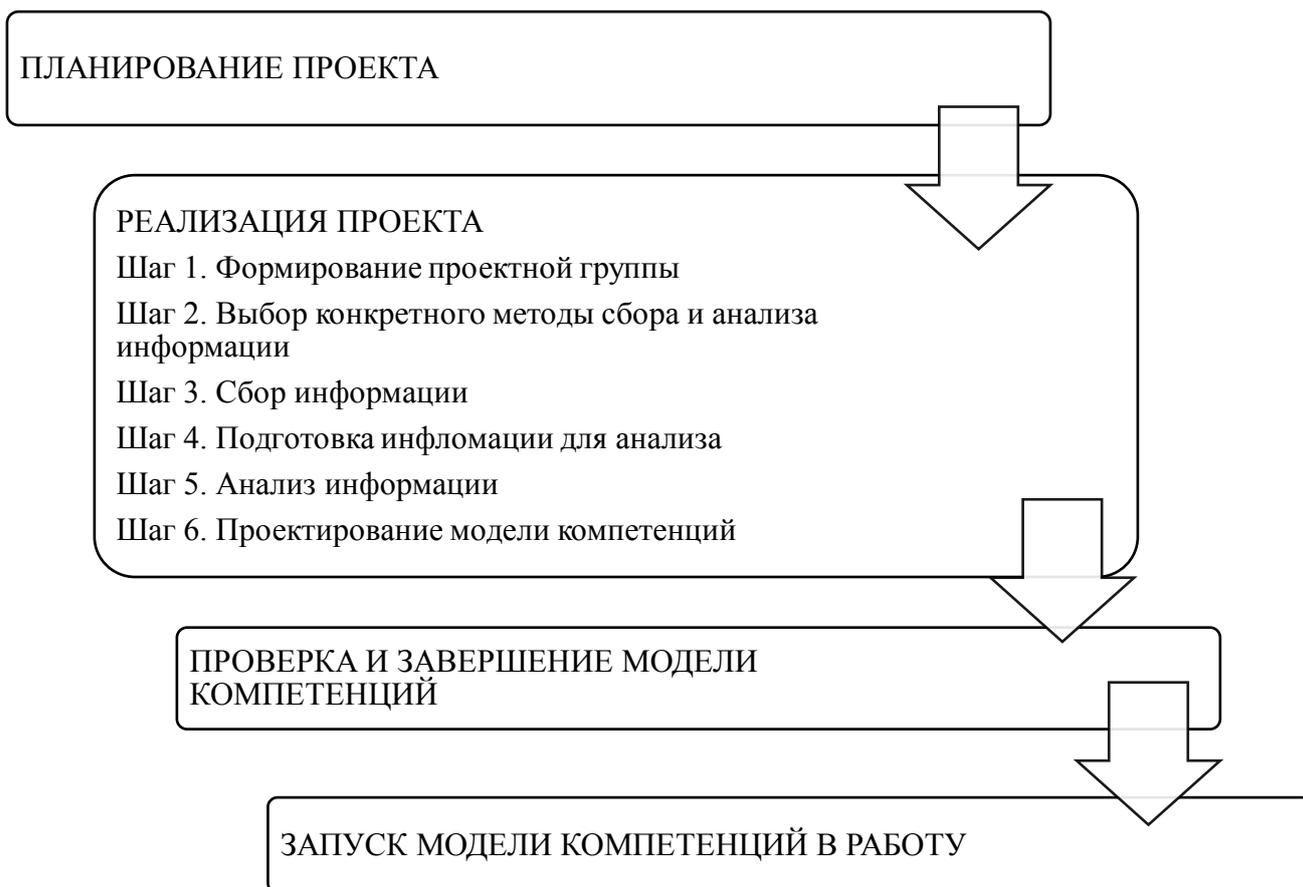


Рисунок 10 – Этапы (технология) разработки модели компетенций

При этом надо учитывать, что в такой крупной компании как ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск», (филиал в г. Томск) существует довольно большое количество должностей. В этом случае, в компании выбирают наиболее распространенные, массовые должности сотрудников, и разрабатывают модель компетенции в первую очередь для них.

В начале подготовим положение о системе управления развитием персонала на основе профессионально важных компетенций, которые представлены в Приложении И. Затем, разработаем методические рекомендации по их определению, которые представлены в Приложении К. Данные документы (приложения И и К) необходимо утвердить руководством предприятия ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск», (филиал в г. Томск) для внедрения в процесс системы оценки персонала.

Для выявления наличия конкретной компетенции у сотрудника, согласно перечню, который представлен в Приложении К, мы в рамках данного исследования разработали таблицу, которая включает методы определения каждой профессионально важной компетенции сотрудников предприятия ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск), которая представлена в Приложении М.

Модель компетенций должна состоять из четко сформулированных параметров, являющихся не только требованиями к должности, но и критериями оценки.

Фрагмент модели компетенций руководителя отдела сбыта ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Фрагмент модели компетенций руководителя отдела сбыта ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск)

Компетенция	Характеристика компетенции	Уровень	Описание уровня
Планирование и организация	Способность прогнозировать развитие событий, Предвидеть возможные проблемы, разрабатывать конкретные способы их решения.	1	Не анализирует информацию при планировании. Не расставляет дела по срочности и важности
		2	Планирует, не изучив информацию (ситуацию) полностью, ошибается с расстановкой приоритетов. Не способен установить реальные сроки выполнения работ
		3	Распределяет дела по срочности и важности; расставляет приоритеты в выполнении поставленных задач
		4	Выстраивает план действий с учетом основных ресурсов и ограничений. Создает планы и графики работ заблаговременно. Планирует дополнительные ресурсы для подстраховки планов. Умеет организовать работу других сотрудников

Окончание таблицы 10

Компетенция	Характеристика компетенции	Уровень	Описание уровня
		5	Разрабатывает несколько планов действий на основе детального анализа информации; выстраивает алгоритм работ с учетом оптимальной последовательности действий. Организует общий процесс выполнения задачи: ставит цели и индивидуальные задачи каждому участнику в соотношении с общей целью; контролирует общий ход выполнения задачи
Клиентоориентированность	Ориентация на клиента в целях достижения понимания и удовлетворения потребностей клиентов	1	Дает немедленный и импровизированный ответ на вопросы клиента, не пытаясь понять контекст запросов клиента
		2	Учитывает интересы клиента
		3	Во взаимодействии с клиентами проявляет тактичность и вежливость. Доводит актуальную информацию до клиента (например, об акциях организации). Анализирует степень удовлетворенности клиента.
		4	Старается узнать информацию о скрытых потребностях клиента, помимо выраженных изначально
		5	Активно участвует в процессе принятия решения клиентом. Предпринимает действия в целях удовлетворения потребности клиента
...	...	...	...

Для разработки профиля компетенций должности руководителя отдела сбыта ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) необходимо выделить компетенции, которые необходимы для успешного выполнения работы на указанной должности. Результатом изучения предъявляемых требований к замещению указанной должности стали следующие компетенции, которые представлены в таблице 11.

Должность руководителя отдела сбыта ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) предполагает владение компетенциями на высоком уровне. Для данной должности уровень выраженности каждой компетенции должен быть не ниже третьего уровня. Наиболее приоритетные

компетенции данной должности должны быть развиты и соответствовать уровню 5, наименее приоритетные - уровню 3. С помощью ранжирования компетенций методом парного сравнения представляется возможным определить уровень выраженности компетенций руководителя отдела сбыта ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск), которые представлены в Приложении Н.

Таблица 11 – Компетенции должности руководителя отдела сбыта ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск)

Названия компетенций	
Клиентоориентированность	Ориентация на достижение
Лояльность к организации	Аналитическое мышление
Воздействие и оказание влияния на подчиненных	Планирование и организация
Управление отделом и сотрудничество	Развитие подчиненных
Уверенность в себе	Коммуникабельность
Межфункциональное взаимодействие	Лидерство
Самоконтроль	Принятие решений и умение брать ответственность

Согласно таблице, представленной в Приложении М, нами в рамках данного исследования построен профиль компетенций руководителя отдела сбыта ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск), который представлен на рисунке 11.



Рисунок 11 – Профиль компетенций руководителя отдела сбыта ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск)

Таким образом, можем сделать вывод, что оценка на основе компетенций дает ряд преимуществ, которые представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Преимущества оценки сотрудников на основе компетенций

Цель проведения оценки	Что получает предприятие ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»?	Что получает сотрудник предприятия?
Прием сотрудников на работу	Возможность определять и отбирать лучших кандидатов на любую вакансию	Работу, соответствующую его профессиональным или частным компетенциям
Обучение и развитие персонала	Возможность формирования учебных программ и планов карьерного роста с учетом потенциала каждого сотрудника	Понимание своих сильных и слабых сторон для самостоятельного развития навыков
Расстановка персонала	Обеспечение руководства компании максимально полной информацией для эффективной расстановки персонала.	Возможность наиболее полного применения в работе своего творческого потенциала

## Окончание таблицы 12

Цель проведения оценки	Что получает предприятие ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»?	Что получает сотрудник предприятия?
Диагностика кадрового потенциала компании	Формирование кадрового резерва. Возможность прогнозирования эффективности профессиональной деятельности на более высоких должностях	Мотивация карьерой. Заинтересованность в развитии и достижении результатов
Прогнозирование поведения сотрудников в сложных, проблемных ситуациях	Возможность избежать негативных последствий в кризисной ситуации, оценить степень готовности компании к изменениям	Готовность к изменениям, к действиям в сложных ситуациях
Оценка лояльности	Формировать корпоративную культуру компании	Понимание эталонов рабочего поведения

Грамотно разработанная модель компетенций может стать той основой, на которой будет построена вся комплексная система управления персоналом в компании.

Кроме того, следует учесть, что необходима будет регулярная работа по поддержанию модели компетенций в актуальном и работоспособном состоянии и заранее продумать, кто и как будет этим заниматься, а также сообщить об этом персоналу.

Существует много методик оценки, в том числе и по компетенциям. Новизна данного подхода – в самостоятельной разработке набора профессиональных компетенций, из которого можно выбрать уникальные для каждой должности. Кроме того, с помощью описанной процедуры решается проблема связи оценки сотрудника с грейдной системой должностных окладов и подготовкой проектов кадровых решений.

### 3.2 Использование KPI для оценки персонала

Для достижения стратегической цели компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск), а именно роста производства за счет увеличения объемов, оптимизации производственных процессов и повышения операционной эффективности, необходимо использовать KPI для оценки персонала компании, данный метод оценки персонала будет эффективным инструментом в решении поставленных задач, а также поможет провести «инвентаризацию человеческих ресурсов» в компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск).

KPI (Key Performance Indication) – ключевой показатель эффективности, который позволяет оценить эффективность выполняемых действий предприятием в целом, отдельными подразделениями и каждым конкретным сотрудником.

Система оценки сотрудников на основе KPI позволит компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск):

- обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности компании;
- оценить личную эффективность каждого сотрудника, подразделения и компании в целом;
- ориентировать персонал на достижение требуемых результатов;
- управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет (при системе мотивации на базе KPI);
- обеспечить коллективную и индивидуальную ответственность за результаты деятельности компании.

Все показатели эффективности, которые могут применяться в компании, можно условно разделить на следующие уровни и группы, которые представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Ключевые показатели эффективности сотрудников ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) по уровням и группам

Уровень показателей	Группа показателей	Группа персонала	Показатель	Способ расчета	Период оценки				
Эффективность предприятия (филиала)		АУП	Объем производства	Факт/план	Месяц				
			Объем продаж	Факт/план	Месяц				
			Рентабельность	Факт/план	Год				
			Чистая прибыль	Факт/план	Год				
Эффективность приоритетных бизнес-процессов	Показатели эффективности и производства	Производственные участки (цехи, бригады)	Объем производства	Факт/план	Месяц				
		Лаборатории	Сроки выполнения работ	Факт/план	Месяц				
		Технические службы	Качество выполнения работ						
	Показатели эффективности и маркетинга и сбыта	Эксплуатационные службы	Коммерческий отдел	Объем продаж	Факт/план	Месяц			
		Отдел маркетинга					Дебиторская задолженность	План/факт	Месяц
		Склад готовой продукции							
Эффективность вспомогательных бизнес-процессов	Показатели эффективности и вспомогательных бизнес-процессов	Бухгалтерия и ФЭО	Своевременность и качество выполнения задач Объем работ сверх нормы Обучение сотрудников Внесение и реализация предложений по оптимизации и деятельности		Месяц				
		Юридический отдел			Месяц				
		Отдел по работе с персоналом			Месяц				
		IT-отдел			Месяц				
		Канцелярия			Месяц				
		Отдел безопасности			Месяц				
Служба строительства и ремонта	Месяц								

Ключевые показатели эффективности и способы их расчета (оценки) конкретизируются по отдельным категориям работников ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск).

Коэффициенты КРІ принимают значения в зависимости от уровня выполнения работником поставленных задач, которые представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Значения коэффициента КРІ

Уровень выполнения задач	Значение коэффициента	Смысл показателя
100%	1	Выполнение работником всех поставленных задач в установленные сроки (достижение целевого значения)
80-90%	0,9	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне 80-90%
60-80%	0,6	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне 60-80%
менее 60%	0	Выполнение работниками поставленных задач и соблюдение сроков на уровне менее 60% (недопустимо)

Показатели, к которым не может быть применен план/фактный анализ, могут быть оценены другим способом. Например, показатель Обучение сотрудников.

Данный показатель применяется в том случае, если опытный специалист осуществляет наставничество, в целях компенсировать ему усилия на обучение нового сотрудника. В случае осуществления наставничества показатель может принимать единственное значение, например, 1,3 (а также меньше или больше - по согласованию с руководством).

Другим аналогичным показателем является Внесение и самостоятельная реализация предложений по оптимизации деятельности.

Учет данного показателя должен стимулировать сотрудников к оптимизации бизнес-процессов на предприятии.

Показатель может принимать следующие значения:

1 – предложения по оптимизации от сотрудника не поступали;

1,05 – поступили предложения по оптимизации, которые незначительно увеличили бы производительность либо улучшили удобство обработки информации, но принято решение отказаться от их реализации;

1,1 – поступили предложения по оптимизации, реализация которых незначительно увеличила производительность либо повысила удобство обработки информации;

1,3 – поступили предложения по оптимизации, реализация которых значительно увеличила производительность.

Показатель Качество работ оценивается на основе наличия данных о дисциплинарных взысканиях, прогулах, опозданиях, отступлениях от технологии производства работ, допущении брака и т.п. Может принимать следующие значения:

1 – высокое качество работ, строгое соблюдение трудовой и производственной дисциплины.

0,8 – множественные недочеты в работе.

0,6 – незначительные нарушения трудовой дисциплины либо отступления от установленных к выполнению работ требований, не повлекшие снижение объема производства и/или выпуск брака.

0 – имеются нарушения трудовой дисциплины либо требований к выполнению работ, повлекшие сбои в работе участка, снижение объема производства и/или выпуск брака.

Так как в компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) существуют службы с типичным функционалом (бухгалтерия или HR) набор КРІ для данных категорий можно предопределить.

Ключевые показатели для «подразделений с типичными функциями» деятельности условно разделим на две группы:

1. Коэффициент загруженности - учитывает интенсивность работы: при загруженности выше 100% - рядовым сотрудникам увеличивается премиальная часть на аналогичный %. При загруженности менее, чем на 70% - штрафуются руководитель, который не смог обеспечить департамент работой.

2. Коэффициент эффективности - учитывают результативность. К таким показателям относится выполнение неких норм (например, текучесть кадров, выполнение норм по срокам).

Таким образом, рассмотрим оценку сотрудников компании с применением КРІ для подразделений с типичными функциями ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск).

КРІ для HR (Отдела кадров):

- коэффициент загрузки;
- QOH (Качество подбора персонала);
- скорость закрытия вакансии;
- качество кадрового учета;
- текучесть кадров;
- актуальности социальных программ;
- эффективность обучения SMART – задачи (задачи от руководства).

Алгоритм расчета, источник информации и пример пороговых значений КРІ для HR (Отдела кадров) представлен в таблице 15.

КРІ для Бухгалтерии:

- коэффициент загрузки;
- текучесть кадров отдела;
- сумма штрафов за нарушение норм бухгалтерского законодательства;
- сумма налогов;
- количество претензий и замечаний со стороны проверяющих органов;
- количество ошибок в бух учете, выявленных в процессе аудита;
- сумма убытков, возникших из-за наличия кассовых разрывов;
- пени и штрафы по просроченной кредиторской задолженности;
- количество ошибок при осуществлении платежей.

Алгоритм расчета, источник информации и пример пороговых значений КРІ для Бухгалтерии представлены в таблице 16.

КРІ для Помощника генерального директора филиала.

- коэффициент загрузки;
- соблюдение требований к качеству выполняемой работы (в части оказания услуг Генеральному директору);

- оперативность, соблюдение требований к срокам выполняемой работы (в части оказания услуг Генеральному директору);
- соблюдение условий конфиденциальности и лояльности;
- эффективность работы секретарской службы;
- эффективность работы курьерской службы;
- эффективность работы службы переводов;
- SMART – задачи.

Алгоритм расчета, источник информации и пример пороговых значений КРІ для Помощника генерального директора филиала представлены в таблице 17.

Таблица 15 – Алгоритм расчета, источник информации и пример пороговых значений KPI для HR (Отдела кадров)

КPI	Единица намерения показателя	Алгоритм и формула расчета показателя	Описание переменных	Источник информации	Целевые значения показателя	Тренд	Пороговые значения показателя (диапазоны значений для сигналов)	Вес показателя
Коэффициент загрузки	%	Р/Ф	Р - расчетное рабочее время в периоде / Ф - фактическое отработанное время	Учет рабочего времени	80-100% (с учетом нормы простоя)	Оставаться в границах нормальной загрузки	Загруженность выше 100% - пропорционально увеличивает премиальную часть Загруженность менее 70% - штраф руководителю 10%	x
QON (Качество подбора персонала)	%	A/B	A - Число прошедших испытательных срок в текущем месяце. B - Плановое число сотрудников, чей испытательный срок должен был подойти к концу	Кадровый учет	100%	Максимизировать	Очень хорошо: выше 91%. Хорошо 17-90%, Удовл: 51-70%. Плохо 31-50%, Очень плохо 0-30%	15%
Скорость закрытия вакансии	рабочие дни	Д2-Д1	Д1 - Дата открытия вакансии. Д2 - Дата закрытия вакансии	Кадровый учет	20дней	Минимизировать	Очень хорошо: менее 14дн., Хорошо 15-22дн, Удовл: 23-30дн., Плохо: 31-45 дн., Очень плохо более 46 дн	10%
Качество кадрового учета	количество выявленных ошибок	Ош	О - количество ошибок, выявленных при проверке	Кадровый учет	0 ошибок	Минимизировать	Очень хорошо 0 ош. Хорошо 1-2 ош. Удовл 3-4 ош. Плохо 5-6 ош.. Очень плохо более 7 ош	10%

Окончание таблицы 15

КРІ	Единица намерения показателя	Алгоритм и формула расчета показателя	Описание переменных	Источник информации	Целевые значения показателя	Тренд	Пороговые значения показателя (диапазоны значений для сигналов)	Вес показателя
Текущая кадров	%	У/Ч	У - количество уволенных за период (и работающих более 3 мес.). Ч - среднесписочная численность за период	Кадровый учет	5%	Минимизировать	Очень хорошо менее 5%, Хорошо 5-10%, Удовл 10-15%. Плохо 15-20%, Очень плохо более 20%	15%
Актуальности социальных программ	%	К2/К1	К1 - число сотрудников, имеющих возможность воспользоваться программой, К2 - число воспользовавшихся	Учет	50%	Максимизировать	Очень хорошо: более 50%. Хорошо 40-50%, Удовл 30-40%. Плохо 20-30%, Очень плохо менее 20%	10%
Эффективность обучения	%	02/01	01 - число сотрудников, прошедших обучение в предыдущем отчетному месяце, 02 - число сотрудников, которым полученные знания пригодились в работе (в анкете написали «да»)	Анкетирование	80%	Максимизировать	Очень хорошо: более 80%, Хорошо 70-80%, Удовл: 60-70%, Плохо 50-60%, Очень плохо менее 50%	10%
SMART - задачи	%	В3/ПЗ	ПЗ - Поставленные задачи. В3 - Выполненные задачи с требуемым качеством	Экспертная оценка руководителя	90%	Максимизировать	Очень хорошо более 90%, Хорошо 70-90%, Удовл. 60-70%, Плохо 50-60%, Очень плохо менее 50%	30%

Таблица 16 – Алгоритм расчета, источник информации и пример пороговых значений КРІ для Бухгалтерии

КРІ	Единица намерения показателя	Алгоритм и формула расчета показателя	Описание переменных	Источник информации	Целевые значения показателя	Тренд	Пороговые значения показателя (диапазоны значений для сигналов)	Вес показателя
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коэффициент загруженности и подчиненных сотрудников	%	Р/Ф	Р-расчетное рабочее время в периоде/Ф - фактическое отработанное время	Учет рабочего времени	80-100% (с учетом нормы простоя)	Оставаться в границах нормальной загруженности	Загруженность менее 70% - штраф руководителю 10%	x
Текучесть кадров департамента	%	У/Ч (полная)	У - количество уволенных за период. Ч- среднесписочная численность за период	Кадровый учет	5%	Минимизировать	Очень хорошо: менее 5%. Хорошо: 5-10%. Удовл: 10-15%. Плохо 15-20%. Очень плохо: более 20%	10%
Сумма штрафов за нарушение норм бух. законов	%	Ф/Н	Ф - фактические платежи. Н - норма	Бухгалтерский учет	100%	Минимизировать	Очень хорошо: менее 100%, Хорошо: 100-110%, Удовл 110-115%. Плохо 115-120%. Очень плохо: более 120%	20%
Сумма налогов	%	Ф/Н	Ф - фактические платежи. Н - норма	Налоговый учет	100%	Минимизировать	Очень хорошо: менее 100%. Хорошо 100-110%. Удовл: 110-115%. Плохо: 115-120%, Очень плохо: более 120%	20%

## Окончание таблицы 16

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Количество претензий и замечаний со стороны проверяющих органов	количество	ПР	ПР - количество претензии	Налоговый учет	-	Минимизировать	Очень хорошо: 0. Хорошо 1. Удовл:2. Плохо:3. Очень плохо: 4 и более	10%
Количество ошибок в бух. учете, выявленных о процессе аудита	количество	ОШ	ОШ - количество ошибок	Аудиторская проверка	-	Минимизировать	Очень хорошо: 0. Хорошо 1, Удовл:2. Плохо 3. Очень плохо: 4 и более	10%
Сумма убытков, возникших из-за наличия кассовых разрывов	%	Ф/Н	Ф - фактические платежи. Н - норма	Налоговый учет	100%	Минимизировать	Очень хорошо: менее 100%. Хорошо 100-110%. Удовл: 110-115%. Плохо: 115-120%, Очень плохо: более 120%	10%
Пени и штрафы по просроченной кредиторской задолженности	%	Ф/Н	ф - фактические платежи. Н - норма	Налоговый учет	100%	Минимизировать	Очень хорошо: менее 100%. Хорошо: 100-110%, Удовл: 110-115%. Плохо: 115-120%, Очень плохо: более 120%	10%
Количество ошибок при осуществлении платежей	количество	ПР	ПР - количество претензий	Налоговый учет	-	Минимизировать	Очень хорошо: 0, Хорошо 1, Удовл:2. Плохо:3. Очень плохо: 4 и более	10%

Таблица 17 – Алгоритм расчета, источник информации и пример пороговых значений КРІ для помощника генерального директора филиала

КРІ	Единица намерения показателя	Алгоритм и формула расчета показателя	Описание переменных	Источник информации	Целевые значения показателя	Тренд	Пороговые значения показателя (диапазоны значений для сигналов)	Вес показателя
Коэффициент загруженности	%	Р/Ф	Р - расчетное рабочее время в периоде/Ф- фактическое отработанное время	Учет рабочего времени	80-100% (с учетом нормы простоя)	Оставаться в границах нормальной загруженности и	Загруженность выше 100% - пропорционально увеличивает премиальную часть, Загруженность менее 70% - штраф руководителю 10%	х
Соблюдение требований к качеству выполняемой работы (в части оказания услуг Генеральному директору)	баллы	КАЧ	КАЧ - уровень качества, оцениваемый по 10-бальной шкале за период непосредственным руководителем	учет	10	Максимизировать	Очень хорошо: 10. Хорошо 9. Удовл 7-8. Плохо 6. Очень плохо: 5 и менее	15%
Оперативность, соблюдение требований к срокам выполняемой работы (в части оказания услуг Генеральному директору)	баллы	ОПЕР	ОПЕР - оперативность, соблюдение сроков выполняемой работы, оцениваемый по 10-бальной шкале за период непосредственным руководителем	Оперативный учет	10	Максимизировать	Очень хорошо: 10. Хорошо: 9, Удовл: 7-8, Плохо: 6. Очень плохо: 5 и менее	15%

Окончание таблицы 17

КРІ	Единица намерения показателя	Алгоритм и формула расчета показателя	Описание переменных	Источник информации	Целевые значения показателя	Тренд	Пороговые значения показателя (диапазоны значений для сигналов)	Вес показателя
Соблюдений условий конфиденциальности и лояльности	баллы	КОН	КОН - соблюдение конфиденциальности, лояльность к руководителю, оценивается по 1-бальной шкале за период непосредственным руководителем	Оперативный учет	10	Максимизировать	Очень хорошо: 10, Хорошо: 9, Удовл: 7-8, Плохо: 6. Очень плохо 5 и менее	15%
Эффективность работы секретарской службы	количество жалоб	Ж	Ж - количество жалоб, нареканий, просрочек	Оперативный учет	0 просрочек, жалоб, нареканий	Минимизировать	Очень хорошо: 0, Хорошо: 1-2, Удовл: 3-4, Плохо: 5-6, Очень плохо: более 7	15%
Эффективность работы курьерской службы	количество жалоб	Ж	Ж - количество жалоб, нареканий, просрочек	Оперативный учет	0 просрочек, жалоб, нареканий	Минимизировать	Очень хорошо: 0. Хорошо: 1-2, Удовл: 3-4, Плохо: 5-6. Очень плохо: более 7	15%
Эффективность работы службы переводов	количество жалоб	Ж	Ж - количество жалоб, нареканий, просрочек	Оперативный учет	0 просрочек, жалоб, нареканий	Минимизировать	Очень хорошо 0. Хорошо 1-2, Удовл 3-4, Плохо 5-6. Очень плохо: более 7	10%
SMART - задачи	%	ВЗ/ПЗ	ПЗ - Поставленные задачи. ПЗ - Выполненные задачи требуемым качеством	Экспертная оценка руководителя	90%	Максимизировать	Очень хорошо: более 90%. Хорошо: 70-90%, Удовл: 60-70%, Плохо: 50-60%. Очень плохо: менее 50%	15%

Преимущества системы оценки сотрудников компании с использованием КРІ представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Преимущества системы оценки сотрудников ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) с использованием КРІ

	Преимущества для сотрудника филиала	Преимущества для руководителя филиала
1. Сочетание самоконтроля со стороны сотрудника и контроля со стороны руководителя	Сотрудник изначально мотивирован на работу, поскольку может регулировать собственные показатели	Руководитель при распределении задач ориентируется, в частности, на оценку со стороны сотрудника, которая более реалистична. Кроме того, руководитель изначально не противопоставляется сотруднику, а действует с ним «на одной стороне», демонстрируя свою сопричастность и заинтересованность не только просто в выполнении бизнес-задач, но и в индивидуализированном подходе к каждому сотруднику, работающему в компании
2. Наглядность, что особенно важно в силу краткосрочности проектов	Помогает оценивать свою работу сотруднику и дает понимание к какому показателю необходимо стремиться	Позволяет вносить изменения по ходу проекта
3. Понимание собственного вклада в конечный результат работы всей компании	Четкое понимание собственного вклада в конечный результат работы	Позволяет составить полную картину работы компании
4. Возможность коррекции по ходу выполнения бизнес-процессов	Возможность коррекции своих показателей и дает понятие о распределении сил по ходу проекту	Основная задача руководства

Главная задача при разработке системы оценки сотрудников с применением КРІ – это грамотно сформулировать и рассчитать показатели, сделать их понятными для сотрудников и удобными в оценке. Важно помнить и о постоянном мониторинге эффективности применяемых показателей и, при необходимости, их корректировке или замене.

Следующий шаг нашего исследования – это автоматизация процесса оценки на основе одной из ERP-систем–WebTutor, как основа эффективности использования выбранных методов для оценки персонала компании.

WebTutor – система комплексной автоматизации бизнес-процессов, связанных с подбором, оценкой, тестированием и обучением персонала, управлением талантами, систематизацией и хранением знаний, а также с организацией корпоративных коммуникаций и взаимодействия между сотрудниками и HR-подразделением.

Систему WebTutor отличает модульный подход, позволяющий создавать на базе набора программных модулей гибко настраиваемые системы, функционал которых зависит от задач, стоящих перед заказчиком.

В результате внедрения системы заказчик получает портал, который может быть доступен как в сети Интернет, так и в Интранет. На основе портала может быть построена система дистанционного обучения и тестирования полноценный учебный или HR-портал, автоматизирующий все процессы корпоративного обучения и управления талантами, или корпоративный информационный портал компании.

Портал предоставляет пользователям (сотрудникам компании, партнерам, клиентам) сервисы, зависящие от набора внедренных модулей системы. Примеры сервисов, доступных на портале:

- дистанционное обучение сотрудников с использованием электронных учебных курсов;
- проведение тренингов и семинаров в формате вебинаров;
- информирование сотрудников об HR-политике компании (новости, статьи, документы);
- тестирование сотрудников;
- информирование сотрудников обо всех формах корпоративного обучения, ознакомление с календарем учебных мероприятий, сбор заявок на обучение;
- сбор обратной связи – форумы, блоги, опросы, отзывы об обучении;

- проведение процедур оценки персонала (по компетенциям, по целям, по KPI);
- поиск и отбор внешних кандидатов в рамках процесса подбора персонала;
- выявление талантов, планирование преемственности, внутренний подбор;
- формирование электронной библиотеки и базы знаний компании.

Система может быть интегрирована с основными элементами ИТ-инфраструктуры заказчика - системой учета персонала, EPR системой, системами учета пользователей, корпоративной почтовой системой и т.п. Интеграция позволяет сделать внедрение и эксплуатацию системы максимально эффективными.

Сотни ведущих компаний России и стран СНГ успешно внедрили и используют систему WebTutor. Общее количество пользователей системы (сотрудников ведущих компаний, использующих порталы, построенные на ее основе) превышает 1 000 000 человек.

Модуль «Оценка персонала» системы WebTutor позволяет автоматизировать процедуры планирования, проведения и анализа результатов различных типов оценочных процедур, в том числе, различные формы оценки по компетенциям (включая обратную связь 360 градусов), формирование индивидуальных планов развития сотрудников, оценку результатов деятельности (по ключевым показателям эффективности, по целям), тестирование, оценку должностей.

Основные задачи, решаемые модулем:

- ведение библиотеки компетенций, знаний навыков, поведенческих индикаторов;
- ведение библиотеки ключевых показателей эффективности (KPI);
- формирование профилей должностей на основе библиотеки компетенций;

- автоматизированное формирование планов оценки на основе параметров оценочных процедур и организационной структуры компании;
- поддержка множества типов оценочных процедур, в том числе, проводящихся одновременно;
- гибкая настройка процедур согласования оценочных форм на основе встроенного в систему редактора электронных документооборотов;
- уведомление участников оценки по электронной почте.

Пример формирования модели компетенций в модуле «Оценка персонала» системы WebTutor представлен на рисунке 12.

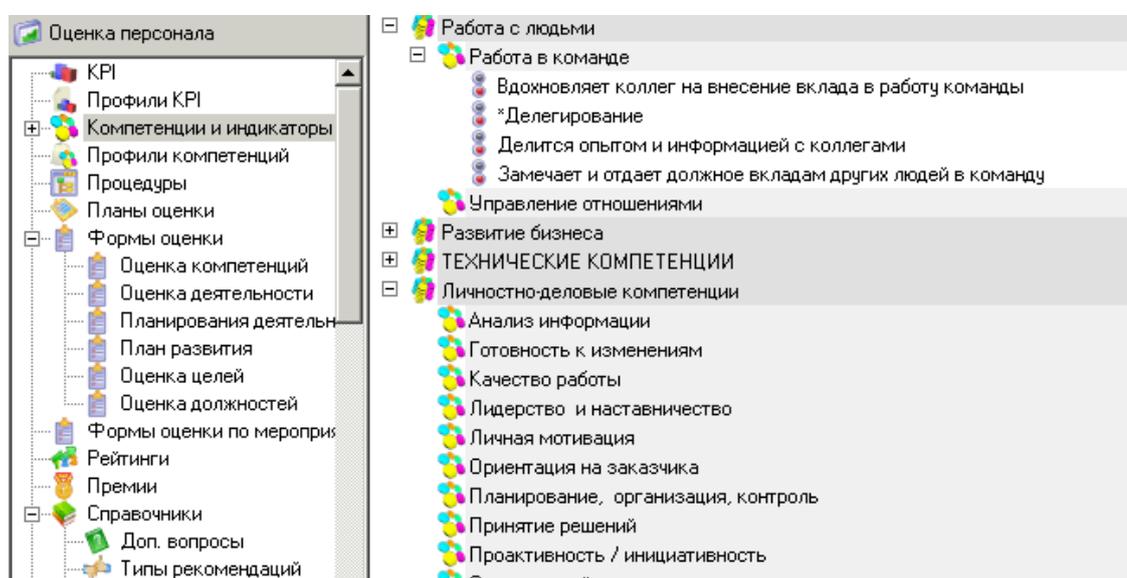


Рисунок 12 – Формирование модели компетенций

Дополнительные функциональные возможности модуля «Оценка персонала» системы WebTutor (рисунок 13-14):

- поддержка гибкой схемы подчиненности (функциональные руководители);
- возможность загрузки данных для оценки по КРІ из внешних баз данных;
- возможность совмещения в одной процедуре различных оценочных форм (компетенции, цели, индивидуальные планы развития);
- возможность гибкой настройки аналитических отчетов (включая встроенный генератор отчетов), в том числе с графическим представлением.

### Иерархия подразделений

- Завод паровых будильников
  - Завод
    - Управление делами
      - Отдел делопроизводства
        - Матюшина Татьяна Михайловна
        - Петрова Валерия Анатольевна

### Процедура оценки

Оценка по компетенциям

Оцениваемый сотрудник: Матюшина Татьяна Михайловна

Оцениваемый сотрудник: Матюшина Татьяна Михайловна  
Должность: Техник 1к.  
Подразделение: Отдел делопроизводства  
Оценивающий: Петрова Валерия Анатольевна

Завершить заполнения

### Оценка по компетенциям

Компетенции/Индикаторы	Оценка	Комментарий
Управление отношениями	Н <input type="range" value="3"/> 5 <b>3</b>	
Приспосабливает форму представления информации к потребностям аудитории		
Устанавливает и поддерживает постоянный контакт с		

Рисунок 13 – Заполнение оценочной формы на портале

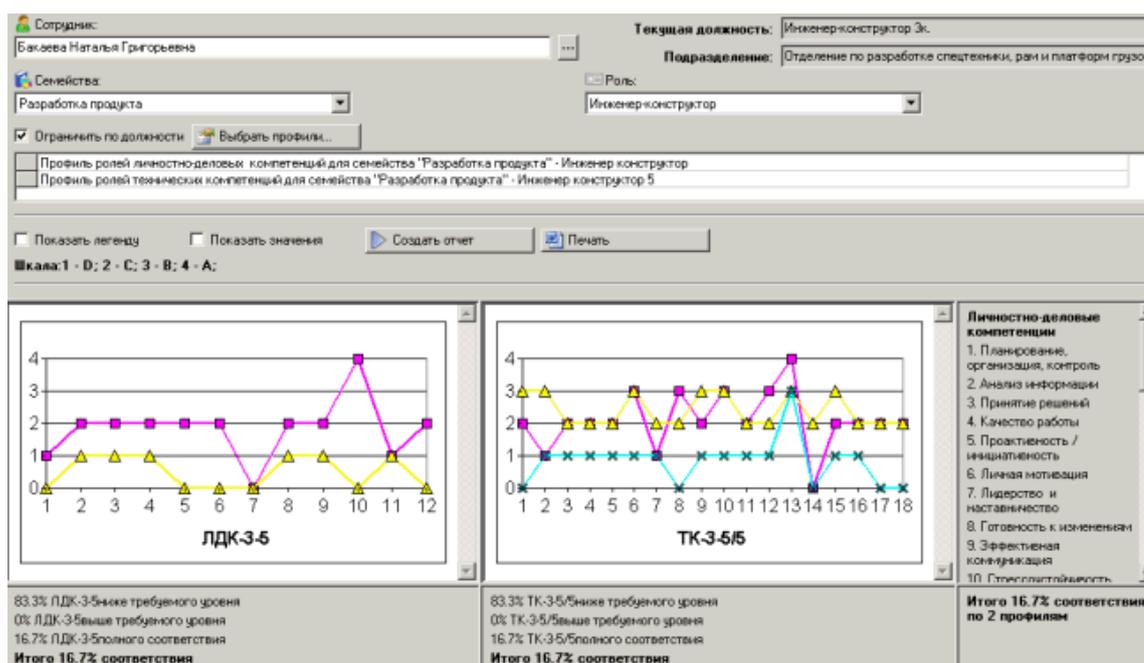


Рисунок 14 – Пример аналитического отчета

Основные преимущества автоматизации процесса оценки персонала с помощью модуля «Оценка персонала» системы WebTutor:

- возможность проведения массовых процедур оценки в короткие сроки;
- сокращение трудозатрат на сбор и обработку оценочных форм;

– возможность построения произвольной аналитики по итогам оценки.

Таким образом, нами были разработаны направления совершенствования оценки персонала компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) на основе построения модели компетенций сотрудников компании в сочетании с КРІ.

Оценка персонала, основанная на сочетании оценки КРІ и компетенций, – хороший мотивирующий фактор для сотрудников компании. Она позволит сконцентрировать внимание сотрудников компании не только на повышении эффективности работы, но и на развитии ключевых профессиональных качеств, способствующих достижению необходимых результатов.

В целом внедрение системы оценки персонала основанной на сочетании КРІ и компетенций помогает повысить эффективность работы компании на 25-30%, оптимизировать затраты на фонд вознаграждения сотрудников на 15-20%, выстроить эффективную систему стимулирования работников путем разработки системы премирования, систематизировать кадровые процессы.

Таким образом, система оценка персонала основанной на сочетании КРІ и компетенций в компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) будет являться более эффективной, достоверной и гибкой, чем балльная система оценки персонала или аттестация персонала с экономической и финансовой точки зрения. Оценка персонала основанной на сочетании КРІ и компетенций может проводиться непосредственно сотрудниками в процессе трудовой деятельности, это не только дополнительно мотивирует персонал, но и повышает достоверность полученных данных. Показатели КРІ – это стратегический инструмент, который в комплекте с дополнительными показателями, предложенными в работе, позволят полностью обеспечить компанию комплектом ключевых показателей, наиболее полно отражающих качество работы персонала в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) и что позволит вносить корректировки в управление компании незамедлительно.

## **4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

В своей деятельности, которую ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» ведет в Томской области (филиал компании в г. Томск), компания ориентируется на принципы социальной ответственности ОАО «Газпром». Масштабы деятельности «Газпрома» имеют стратегическое значение для развития всей экономики страны и затрагивают интересы огромного количества людей. Отсюда следует ряд важнейших принципов деятельности Группы «Газпром»: относиться внимательно к интересам общества, всецело содействовать социально-экономическому развитию российских регионов и созданию в них благоприятного делового климата, поддержанию достойных условий труда, социального и душевного благополучия людей.

Социальная деятельность ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» также направлена на поддержку культуры, спорта, образования, науки в регионе и является неотъемлемой составляющей развития компании. Компания участвует в крупных социальных программах ОАО «Газпром» - «Газпром-детям» и «Программа газификации регионов РФ».

### **4.1. Определение стейкхолдеров предприятия**

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам компании.

Стейкхолдеры – заинтересованные стороны, на которые деятельность организации оказывает как прямое, так и косвенное влияние. Например, к прямым стейкхолдерам относятся потребители или сотрудники компании, а к косвенным – местное население, экологические организации и т.д. Важным представляется то, что в долгосрочной перспективе для организации важны как

прямые, так и косвенные стейкхолдеры. Структуру стейкхолдеров ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» представим в таблице 19.

Таблица 19 – Структура стейкхолдеров компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск)

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1 Инвесторы компании	1 Население Томска и Томской области
2 Потребители	2 Благотворительные (некоммерческие) организации
3 Менеджеры высшего звена компании (филиала)	3 Экологические организации
4 Прочие работники компании (филиала)	4 Прочие организации (детские дома, школы интернаты, спортивные школы и пр.)
5 Поставщики	-

По данным таблицы 19 видно, что в компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) преобладают прямые стейкхолдеры, это инвесторы компании, потребители продукции, менеджеры высшего звена филиала, а также прочие сотрудники компании и поставщики.

В компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) также присутствуют и косвенные стейкхолдеры.

#### **4.2. Определение структуры программы КСО**

Следуя принципам устойчивого развития, ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) считает своим долгом заботиться о сотрудниках и членах их семей, вносить вклад в развитие экономики, обеспечение экологической и производственной безопасности и формирование стабильной и благоприятной социальной среды г. Томска и Томской области.

*Охрана труда, промышленная безопасность и охрана окружающей среды в компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск).*

В Компании ОАО «Газпром» действует Политика в области охраны окружающей среды, промышленной безопасности и охраны труда, а в ООО

«Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) как одной из дочерних предприятий внедрена и функционирует Интегрированная система управления вопросами охраны окружающей среды, промышленной безопасности и охраны труда (ИСУ), которая соответствует требованиям международных стандартов ISO 14001:2004 и OHSAS 18001:2007. В 2015 году ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) успешно прошел очередной ресертификационный аудит ИСУ.

Руководство ОАО «Газпром» рассматривает систему управления охраной труда и промышленной безопасностью в качестве необходимого элемента эффективного управления производством Компании и принимает обязательства по управлению производственными рисками, воздействующими на жизнь и здоровье работников, оборудование и имущество.

Основными целями компании являются:

- создание безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников Компании;
- обеспечение надежности работы опасных производственных объектов;
- снижение риска аварий на опасных производственных объектах.

Цели достигаются путем предупреждения несчастных случаев, профессиональных заболеваний, аварий и инцидентов на основе:

- идентификации опасностей;
- оценки и управления производственными рисками;
- проведения консультаций с работниками, их представителями и вовлечения их в систему управления охраной труда и промышленной безопасности.

Для достижения заявленных в политике целей компания принимает на себя следующие обязательства:

- постоянно снижать показатели аварийности, производственного травматизма и профессиональных заболеваний;

– обеспечивать соблюдение требований федерального и регионального законодательств, внутренних документов ОАО «Газпром» в области охраны труда и промышленной безопасности, включая международные стандарты и стандарты, принимаемые ОАО «Газпром»;

– обеспечивать эффективное функционирование и непрерывное совершенствование системы управления охраной труда и промышленной безопасностью;

– обеспечивать соблюдение приоритетности планируемых и реализуемых действий и мер, направленных на предотвращение негативного воздействия факторов производства на персонал и население, перед мерами по ликвидации последствий такого воздействия;

– осуществлять выявление, оценку, снижение рисков в области охраны труда и промышленной безопасности;

– обеспечивать внедрение научных разработок, технологий и методов управления охраной труда и промышленной безопасностью;

– привлекать персонал к активному участию в деятельности по охране труда и промышленной безопасности, создавать условия, включая разработку методов мотивации, при которых каждый работник Компании осознает ответственность за собственную безопасность и безопасность окружающих его людей;

– предусматривать необходимые финансовые и материально-технические ресурсы для реализации настоящей Политики;

– постоянно повышать уровень знаний и компетентности в области охраны труда и промышленной безопасности;

– осуществлять контроль за соблюдением требований охраны труда и промышленной безопасности на производстве;

– требовать от поставщиков и подрядчиков, осуществляющих деятельность на объектах Компании, соблюдения стандартов и норм в области охраны труда и промышленной безопасности, принятых ОАО «Газпром»;

– периодически анализировать, корректировать и совершенствовать, а также своевременно доводить до работников Компании и других заинтересованных организаций Политику Компании в области охраны труда и промышленной безопасности.

В сфере охраны окружающей среды особое внимание уделяется мерам предупреждающего характера. В частности, экологические аспекты учитываются при проектировании новых производственных объектов: используются современные технологии и оборудование, позволяющие существенно снизить уровень негативного воздействия на окружающую среду и риск аварий с экологическим ущербом. Ведется строительство и реконструкция полигонов захоронения отходов, оснащение предприятий современной техникой, а также оборудованием по переработке нефтешламов, ведется строительство новых и реконструкция старых очистных сооружений.

В отчетном году на всех основных производственных объектах и лицензионных участках Компании проводился экологический мониторинг. В процессе мониторинга изучается состояние компонентов окружающей среды, берутся пробы почв, грунтов, вод и донных отложений. Проверяется состояние растений, животных и микроорганизмов, объединенных общей областью распространения. Проводится оценка уровня загрязненности атмосферного воздуха. В акваториях изучается состояние популяций рыб, кормовой базы, а также анализируются гидрологические и гидрохимические показатели. Взятые пробы подвергаются последующим испытаниям в сертифицированных лабораториях. По результатам лабораторных исследований проводится оценка состояния компонентов природной среды и динамика их изменений за год. Результаты мониторинга показали, что состояние компонентов природной среды, контролируемых в пунктах мониторинга, преимущественно благополучное.

*Обучение и развитие работников компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск).*

Персонал является важнейшим активом как компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск», так и его филиала в г. Томск, позволяющим компании динамично и эффективно развиваться. В Компании действует система управления персоналом, основанная на принципах справедливости, уважения, равных возможностей профессионального роста, непрерывного диалога руководства с персоналом, а также на принципе постоянного и всестороннего обучения и развития работников всех уровней.

В условиях быстрого развития технологий и систем управления, программы обучения и развития персонала играют важную роль в повышении эффективности деятельности Компании (филиала) и ее конкурентоспособности. В 2015 году основные задачи в области обучения и развития включали:

- реализацию программы, направленной на обеспечение Компании резервом руководителей высшего звена;
- реализацию программы «Шаги к раскрытию талантов» для молодых специалистов, целью которой является подготовка высококвалифицированного персонала, уровень компетентности которого полностью отвечает потребностям бизнеса;
- внедрение программы «Техническое обучение», основанной на результатах тестирования в Корпоративной системе оценки технических компетенций по направлениям деятельности;
- привлечение молодых специалистов к участию в научно-практической конференции.

В целях подготовки к занятию резервных должностей 3 руководителей Томского филиала продолжили обучение, направленное на формирование единого понимания целей и стратегии развития Компании. В течение 2015 года Высшая школа менеджмента на базе НИУ «Высшая школа экономики» проводила обучение руководителей по специально разработанной программе, главной целью которой является систематизация представлений и знаний о принципах управления нефтегазовой компанией. Руководители приняли участие в таких обучающих курсах, как «Личная эффективность и управление

людьми», «Управление проектами», «Принципы финансового менеджмента», «Специфика управления и принятия решений в сфере управления нефтегазовыми ресурсами: международная и российская практика». Обучение завершилось защитой индивидуальных проектов участников программы перед руководством компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск».

В 2015 году в Томском филиале компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» продолжили работу, направленную на повышение квалификации работников, улучшение условий труда и обучение безопасным приемам и методам выполнения работ на производственных объектах.

Квалификацию повысили 36,9% специалистов и рабочих, обучение на сертифицированных курсах по охране труда и промышленной безопасности прошли 68% работников инженерно-технических специальностей.

По программе «Техническое обучение» проводилось обучение работников производственных подразделений на специализированных курсах в РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, Центре нефтегазового образования при Томском политехническом университете, Петербургском энергетическом институте повышения квалификации, учебном центре NExT Schlumberger и др. Обучение по программе прошли 18 работников Томского филиала.

В Корпоративной системе оценки технических компетенций за 2015 год протестирован 23 человека, в том числе 9 человек при отборе кандидатов на вакантную должность и 4 сотрудника при переводе на вышестоящую должность.

В 2015 году состоялся третий выпуск программы «Шаги к раскрытию талантов». 8 молодых специалистов закончили обучение по программе, направленной на адаптацию и профессиональное развитие без отрыва от производства. К осени 2015 года к программе присоединились еще 3 молодых специалиста.

В 2015 году в тренинге «Культура наставничества» впервые приняли участие как наставники, так и молодые специалисты. Всего было обучено 5 наставников.

*Социальное партнерство и благотворительность компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск).*

*Благотворительная и спонсорская деятельность в сфере здравоохранения, образования и спорта.*

Социальные и благотворительные проекты ориентированы на жителей г. Томска и Томской области, подконтрольных ООО «Газпром межрегионгаз». Реализуя программы социальной поддержки населения, «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томске) вкладывает средства в развитие производственной и социальной инфраструктуры Томской области. Оказывает финансовую помощь организациям здравоохранения Томской области в приобретении медицинского оборудования, выступает спонсором различных реабилитационных программ.

В рамках благотворительных марафонов ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» выделяется финансовая помощь детским домам, дошкольным учреждениям, общеобразовательным и спортивным школам, школам-интернатам для детей с недостатками развития, а также больницам республиканского и местного подчинения. Деятельность, осуществляемая РГК в рамках благотворительности, направлена на повышение качества образования в регионах России и решение проблемы доступности информации.

ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» принимает активное участие в Программе «Газпром-детям». Компания обеспечивает современной комплектацией спортивные учреждения; организуют в рамках Программы конкурсы детского и юношеского творчества, спортивные мероприятия.

Программа «Газпром-детям» является всероссийской. Она охватывает 72 регионов страны. В ее реализации задействованы 38 дочерних общества и организации «Газпрома», а также все региональные газовые компании, входящие в структуру «Газпром межрегионгаза», в том числе и ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск).

Основные цели программы:

- создание условий для гармоничного духовного и физического развития детей и подростков;
- вовлечение как можно большего количества детей в спортивные секции, творческие и самодеятельные кружки.

Для этого «Газпром»:

- строит и реконструирует спортивные комплексы, дворовые многофункциональные спортивные площадки;
- набирает тренеров и преподавателей, закупает необходимое оборудование для организации спортивных секций, кружков творчества и самодеятельности;
- организовывает фестивали и спортивные состязания по всей стране.

При содействии компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» в городе Томск построена современная спортивная площадка.

ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» уделяет особое внимание поддержке детей и юношества. Здоровая нация формируется из здоровых, нравственных, хорошо образованных детей. На поддержку детей и юношества – будущего России будет направлена благотворительная деятельность предприятия.

Для благотворительной деятельности предприятие выбирает три направления: детский спорт (как дворовый, так и спорт высоких достижений), культуру, защиту сирот.

Работа носит открытый гласный характер, отчеты о благотворительной деятельности предприятия публикуются в печати.

Программа благотворительности является документом, регламентирующим оказание благотворительной помощи ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск», согласно которому иные виды помощи не предусмотрены.

*Благотворительная помощь общественным организациям и социально незащищенным слоям населения.*

В осуществлении благотворительных проектов РГК часто взаимодействуют с благотворительными организациями, а также с органами власти субъектов Федерации и местного самоуправления. Так, совместно с областными фондами социальной поддержки населения, рядом региональных газовых компаний оказывается адресная помощь ветеранам войн и боевых действий в горячих точках; малоимущим, пенсионерам, инвалидам, детям из многодетных семей.

Выработанные компанией стандарты социальной ответственности позволяют решать острейшие социальные проблемы в регионах деятельности РГК. Большинство региональных газовых компаний принимают участие в организации специальных мероприятий, направленных на пресечение правонарушений, детской преступности и борьбе с преступлениями в сфере незаконного оборота наркотиков.

На средства компании в 2015 году для МБУ «Реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями «Огонек» г. Томска, приобретены: Х-бокс (тренажер предназначен для детей школьного возраста); Велотренажер «Кибербайк»; Многофункциональный тренажер «Оксицикл»; Беговая дорожка «Neman» и другие.

*Благотворительная и спонсорская деятельность в сфере религии и культуры.*

Деятельность компании в рамках социальной ответственности способствует не только социально-экономическому развитию российских регионов, но также сохранению традиционных духовных и культурных ценностей. В регионах деятельности РГК регулярно проводятся культурно-просветительские мероприятия. Компании оказывают благотворительную помощь музеям, театрам и другим учреждениям культуры.

В целях возрождения духовно-религиозных традиций, а также сохранения религиозных и историко-архитектурных памятников ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» активно сотрудничает с Русской православной церковью и другими религиозными конфессиями.

*Спортивные проекты компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск).*

Важное значение для Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» имеют программы, направленные на развитие массового спорта и высших спортивных достижений. В Томском филиале компании и совместных предприятиях регулярно проводятся турниры по наиболее популярным и массовым видам спорта: футболу, волейболу, плаванию и др.

В соответствии с Положением о проведении спортивных соревнований ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» в программу включены следующие виды спорта: волейбол, мини-футбол, настольный теннис, гиревой спорт, легкоатлетический кросс, плавание.

Ежегодные традиционные мероприятия проводятся в целях формирования здорового образа жизни и укрепления здоровья сотрудников, повышения интереса сотрудников к участию в спортивных мероприятиях, развития личных спортивных достижений и сплочения коллективов.

С 2010 года сборная команда Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» является участником спартакиады ОАО «Газпром». Спортсмены завоевывают призовые места во многих спортивных состязаниях. Помимо этого, сотрудники Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» активно принимают участие в городских спортивных соревнованиях (г. Томск), где также нередко занимают призовые места.

Участники художественной самодеятельности Томского филиала компании каждый год пополняют список своих побед в различных номинациях фестиваля ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск».

### 4.3. Определение затрат на программы КСО

Затраты Томского филиала компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск», связанные с мероприятиями на КСО в 2015 году представим в таблице 20.

Таблица 20 - Затраты на мероприятия КСО Томского филиала компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»

Программы и мероприятия КСО	Фактические затраты 2015 года, тыс. руб.	Планируемые затраты на планируемый период (2016-2017 гг.), тыс. руб.
1 Охрана труда и промышленная безопасность	62330,0	79140,0
2 Охрана окружающей среды	47471,0	51329,0
3 Обучение и развитие сотрудников филиала	6299,0	8110,0
4 Социальное обеспечение сотрудников филиала	11329,0	12341,0
5 Социальное партнерство и благотворительность филиала	15390,0	20441,0
6 Сохранение культурного наследия	846,0	1139,0
7 Спортивные проекты филиала	2246,0	2630,0
ВСЕГО	145911,0	175130,0

Для реализации на практике концепции КСО, компания ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» проявляет социальную активность, разрабатывая и реализуя социальные программы как внутренней, так и внешней направленности. Принимая решения о конкретной программе КСО, менеджеры, разрабатывающие программы КСО ориентируются на стоящие перед компанией цели и задачи, а не на свои личные персональные интересы или убеждения.

В 2015 году, Томским филиалом компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» на программы и мероприятий КСО было израсходовано более 145 млн. руб., при этом отметим, что только 36,110 млн. руб. было потрачено из

бюджета Томского филиала, такие программы КСО как охрана труда и промышленная безопасность, а также охрана окружающей среды Томского филиала, финансируется за счет средств компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск».

#### **4.4. Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций**

В своей деятельности, которую ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» ведет в Томской области (филиал компании в г. Томск), компания ориентируется на принципы социальной ответственности ОАО «Газпром». Масштабы деятельности «Газпрома» имеют стратегическое значение для развития всей экономики страны и затрагивают интересы огромного количества людей.

Компания ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томске) давно зарекомендовала себя как социально ответственная компания, которая активно участвует во многих некоммерческих и благотворительных проектах в Томской области. Совместно с обладминистрацией, общественным советом «Социальное партнерство» и рядом коммерческих организаций принимает активное участие в образовательной программе по поддержке томского студенчества. «Газпром межрегионгаз Новосибирск» оказывает благотворительную помощь общественным организациям, учреждениям культуры, больницам.

Результатом осуществления социальных программ Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» является:

- позитивное влияние на рынок потребителей (содействие развитию местной спортивной команды, участие в поддержке одаренных детей, помощь приютам) привлекает потребителей товаров данного предприятия;
- позитивное влияние на акционерный капитал (акции предприятия с устойчивой социальной активностью быстрее находят своих обладателей, что ведет к росту капитализации предприятия);

– привлечение для работы в Томский филиал высокопрофессиональных специалистов (обычно предприятия, которые имеют внешние социальные программы, проводит стабильную внутреннюю социальную политику);

– создание положительной устойчивой репутации компании в обществе (особенно на уровне местного сообщества, а в случае масштабных социальных программ – на национальном и международном уровнях) и др.

Таким образом, программы КСО, проводимые Томский филиалом компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» соответствуют целям и стратегии развития предприятия. Социальные программы внутренней направленности преобладают в компании. Они предполагают добровольно осуществляемую компанией деятельность по развитию персонала, созданию благоприятных условий труда и жизни работников, а также стимулирование заинтересованности работников в достижении целей компании путем учета их интересов при принятии важных решений. При этом главным критерием является соответствие программ миссии, целям и стратегии развития бизнеса. Затраты на мероприятия КСО Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томске) в 2015 году составляли около 5% от выручки филиала.

Отметим, что на плановый период (2016 год) в отчете компании на мероприятия по КСО планируется около 175,0 млн. руб., что на 20% больше затрат на КСО Томского филиала 2015 года, что указывает на развитие компании в области социальной ответственности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были сделаны основные выводы о том, что оценка сотрудников на предприятии является одним из важнейших направлений управления персоналом, так как именно её результаты являются основой для принятия решений о продвижении, поощрении, обучении, увольнении работников. Поэтому руководство компаний заинтересованно в оценке персонала не только как в получении высокоэффективного специалиста, а также как в демонстрации результатов своих вложений.

Для достижения поставленной цели, практическая часть строилась на материалах компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томске, как один из региональных филиалов ООО «Межрегионгаз» - дочерней компании ОАО «Газпром».

Проведенное исследование деятельности компании в области управления персоналом показало, что деятельность в области управления персоналом Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» находится на высоком уровне.

Исследовав сложившуюся систему оценки персонала в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» филиал в г. Томске были сделаны основные выводы о том, что оценочные мероприятия в филиале компании проводятся в двух случаях – при периодической оценке персонала и при приеме сотрудников на работу.

По результатам исследования были выделены следующие ключевые проблемы сложившейся в Томском филиале ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» системы оценки:

- она непрозрачна и не понятна сотрудникам;
- не связана с другими подсистемами управления персоналом;
- не дает ясного понимания вклада некоторых подразделений в общий результат деятельности как компании, так и филиала.

Генеральный директор филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» определил следующие цели оценки:

1. Построение справедливой системы оплаты труда.
2. Принятие решений о размере вознаграждения каждого работника.
3. Формирование кадрового резерва.
4. Построение системы обучения.

Таким образом, для улучшения качественных показателей персонала Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск», для достижения стратегической цели компании, а также роста производства за счет увеличения объемов, оптимизации производственных процессов и повышения операционной эффективности были разработаны направления совершенствования оценки персонала, отвечающим условиям компании, а именно оценка сотрудников на основе построения модели компетенций сотрудников компании в сочетании с KPI.

Оценка персонала, основанная на сочетании оценки KPI и компетенций, – хороший мотивирующий фактор для сотрудников компании. Она позволит сконцентрировать внимание сотрудников компании не только на повышении эффективности работы, но и на развитии ключевых профессиональных качеств, способствующих достижению необходимых результатов.

В целом внедрение системы оценки персонала основанной на сочетании KPI и компетенций поможет повысить эффективность работы компании на 25-30%, оптимизировать затраты на фонд вознаграждения сотрудников на 15-20%, выстроить эффективную систему стимулирования работников путем разработки системы премирования, систематизировать кадровые процессы.

Таким образом, система оценка персонала основанной на сочетании KPI и компетенций в компании ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) будет являться более эффективной, достоверной и гибкой, чем балльная система оценки персонала или аттестация персонала с экономической и финансовой точки зрения. Оценка персонала основанной на сочетании KPI и компетенций может проводиться непосредственно

сотрудниками в процессе трудовой деятельности, это не только дополнительно мотивирует персонал, но и повышает достоверность полученных данных. Показатели КРІ – это стратегический инструмент, который в комплексе с дополнительными показателями, предложенными в работе, позволят полностью обеспечить компанию комплектом ключевых показателей, наиболее полно отражающих качество работы персонала в ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) и что позволит вносить корректировки в управление компании незамедлительно.

Таким образом, цель, поставленная в начале исследования достигнута, задачи выполнены.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.
2. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрн. – М.: Альпина, 2014. – 248 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
4. Архипова Н.И. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности КРІ / Н.И. Архипова, И.М. Поморцева, Н.А. Татарина // Экономический журнал. - 2013. - №3. – С. 102-109.
5. Барышникова Е.И. Оценка персонала методом ассесмент-центра. Лучшие HR-стратегии / Е.И. Барышникова. – М.: Манн, 2013. – 364 с.
6. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала. Процессы и результаты: практическое пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: КноРус, 2011. – 304 с.
7. Варламова Е.П. Как выбрать свою систему оценки персонала. – <http://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/material/139/> Дата обращения 5.05.2016.
8. Грунистая О. С. Оценка персонала: основные методы // Фэн-наука. - 2014. - №2(29) – С. 5-7.
9. Гуцыкова С.В. Метод экспертных оценок: теория и практика / С.В. Гуцыкова. - М.: Когито-Центр, Институт психологии РАН, 2011. - 144 с.
10. Дейнека А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В. Дейнека А.В. - М.: Дашков и К, 2014. - 288 с.
11. Делахов Д.А. Проблемы и перспективы применения системы КРІ в российских компаниях среднего и малого бизнеса // Наука, техника и образование. - 2015. - №5 (11). – С. 1-4.
12. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В.А. Дресвянников, О.В. Лосева. - Саратов: Вузовское образование, 2014. - 170 с.

13. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебное пособие / И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
14. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник / А.П. Егоршин. – М.: НИМБ, 2012. – 320 с.
15. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник / А.П. Егоршин. – М.: НИМБ, 2010. – 1104 с.
16. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – М.: Инфра-М, 2011. – 352 с.
17. Захарова Т.И. Оценка персонала: учебное пособие / Т.И. Захарова, Д.Е. Стюрина. - М.: Евразийский открытый институт, 2011. - 168 с.
18. Иванова С.В. Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат: учебное пособие / С.В. Иванова. – М.: Альпина, 2014. – 130 с.
19. Иванова С.В. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство / С.В. Иванова. – М.: Альпина, 2014. – 160 с.
20. Каплан Р.С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей: Пер. с англ. - М.: Олимп-Бизнес, 2012. - 149 с.
21. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
22. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – 4-е изд. стер. – М.: КноРус, 2013. – 208 с.
23. Корнийчук Г.А. Прием и увольнение работников. Оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала / Г.А. Корнийчук, С.В. Козинцева. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2011. - 160 с.
24. Кочнева П.А. Традиционные и нетрадиционные методы оценки персонала / П.А. Кочнева // Приоритетные научные направления: от теории к практике. - 2012. - №1. - С. 170-174.

25. Масниченко А.В. Подход к формированию эффективной системы KPI / А.В. Масниченко // Альманах современной науки и образования. - 2013. - №2 (69). – С. 107-110.
26. Маринина О. Оценка персонала: разрабатываем критерии // Журнал «Кадровое дело», 2011. - №7.
27. Магура М.И. Оценка работы персонала. Практическое руководство для руководителей / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: Журнал «Управление персоналом», 2009. – 224 с.
28. Мескон М. Основы менеджмента: учебник / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2011. – 672 с.
29. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала: учебник и практикум / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – М.: Юрайт, 2014. – 378 с.
30. Моргунов Е.Б. Управление персоналом. Исследование. Оценка. Обучение: учебник / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2014. – 562 с.
31. Мотовилин О.Г. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Профессиография. Организационная диагностика: учебник / О.Г. Мотовилин, И.А. Мотовилина. – М.: Высшая школа психологии, 2009. – 392 с.
32. Модорский А.В. Анализ системы стимулирования труда в нефтегазодобывающей компании / А.В. Модорский // Фундаментальные исследования. - 2014. - №6-2. – С. 314-319.
33. Морозова И.В., Толмачев О.М., Урванцева С.Е. Оценка персонала как фактор совершенствования системы управления предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.samoupravlenie.ru/52-08.php>, вход свободный. Дата обращения 12.05.2106.
34. Нестандартные методы оценки в подборе персонала[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-life.ru/article/nestandartnyye-metody-otsenki-v-podbore-personala>, вход свободный. Дата обращения 12.05.2016.

35. Новый способ оценки персонала[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=727>, вход свободный. Дата обращения 16.05.2016.
36. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Альфа-пресс, 2011. - 752 с.
37. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Юрайт, 2014. – 532 с.
38. Орлова М. А. Зарубежный опыт оценки и отбора персонала, или как попасть на работу в иностранную компанию / М.А. Орлова // Молодой ученый. - 2011. - №12. Т.1. - С. 170-174.
39. Оценка персонала: прошлое и будущее - новые технологии и подходы в оценке персонала[Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.dikol-group.ru/statii30.htm>, вход свободный. Дата обращения 18.05.2016.
40. Оценка персонала 360 градусов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/65701-red-qqq-15-m9-otsenka-personala-360-gradusov-sostavlyaem-anketu?IdSL=729301332&IdBatch=2822408>, вход свободный. Дата обращения 18.05.2016.
41. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / М.М. Панов. – М.: Инфра-М, 2014. – 255 с.
42. Петрова Ю.А. 10 критериев оценки персонала: учебное пособие / Ю.А. Петрова, Е.Б. Спиридонова. – Ростов-н/Дону: Феникс, 2012. – 160 с.
43. Райманов Г.А. Комплексная оценка персонала. Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Райманов. – М.: ЛКИ, 2014. – 424 с.
44. Старцева Н.В. Разработка ключевых показателей эффективности на основе принципа соприкосновения интересов между подразделениями компании / Н.В. Старцева, Е.Н. Кошкина // Вестник МИЭП. - 2013. - №2 (11). – С. 68-77.

45. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина [и др.].  
- М.: Дашков и К, 2014. - 280 с.

46. Шевченко Т.В. Нестандартные методы оценки персонала: учебное  
пособие / Т.В. Шевченко Т.В. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2010. - 128 с.

## Приложение А

(справочное)

### Место оценки персонала в общей системе управления персоналом

Система управления персоналом	Цель оценки персонала
1 Подбор кандидата на вакантную должность	оценка необходима для установления соответствия знаний, умений и навыков кандидата (как профессиональных, так и личностных) должностным требованиям и корпоративной культуре компании;
2 В ходе прохождения испытательного срока	целью является дополнительная оценка уровня соответствия сотрудника занимаемой должности и уровня его адаптации в компании;
3 В ходе выполнения текущей деятельности	на данном этапе оценка направлена на уточнение плана профессионального и карьерного роста сотрудника, принятие решений о премировании и заработной плате;
4 Обучение сотрудника	необходимо определить текущие знания сотрудника и потребность в его обучении;
5 Перевод в другое структурное подразделение	определение возможностей сотрудника для выполнения новых должностных обязанностей;
6 Формирование кадрового резерва	оценка профессионального и личностного потенциала сотрудника;
7 Увольнение	на данном этапе оценка требуется для выявления некомпетентности сотрудника, причем основанием увольнения в этом случае могут служить только результаты аттестации.

## Приложение Б

(справочное)

### Организационная структура Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»

Директор Томского филиала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»	
Заместитель директора филиала по реализации газа	
<i>Отдел по реализации газа производственным потребителям</i>	Основная задача - обеспечение поступления полной и своевременной платы за поставленный природный газ от промышленных потребителей и предприятий, финансируемых из различных уровней бюджета. Отдел занимается оформлением договорных отношений с покупателями и газораспределительными организациями на поставку природного газа, а также осуществляет контроль за соблюдением покупателями условий договоров. Рассматривает заявки предприятий по вопросам получения разрешения на право использования газа в качестве топлива и выдает заключение для последующего предоставления в ОАО «Газпром».
<i>Оперативно-диспетчерская служба</i>	Служба круглосуточно отслеживает ведение технологического процесса поставки природного газа покупателям. Занимается предупреждением, своевременным выявлением аварийных ситуаций и контролирует их ликвидацию. Ведет учет и контроль режима поставки газа по каждой газораспределительной станции (ГРС) на территории Томской области, контролирует режим газопотребления каждого покупателя, проводит ежегодную заявочную кампанию о потребности предприятий в природном газе на следующий год, и распределяет годовой объем между покупателями.
<i>Отдел по метрологии и АСКУГ</i>	Осуществляет контроль за достоверностью показаний расхода газа и исправностью средств измерения входящих в состав коммерческих узлов учёта газа, приёмку вновь вводимых в эксплуатацию коммерческих и коллективных узлов учёта газа, ревизию коммерческих и коллективных узлов учёта газа после поверки (ремонта) средств измерения входящих в их состав. Согласовывает проекты вновь вводимых в эксплуатацию коммерческих и коллективных узлов учёта газа. Обрабатывает информацию о расходе газа от систем телеметрии (АСКУГ), установленных на коммерческих и коллективных узлах учёта газа покупателей, взаимодействует с подрядными организациями обслуживающими систему телеметрии. Отслеживает несанкционированное потребление газа промышленными потребителями.
<i>Отдел по работе с социально значимой категорией потребителей</i>	Отдел заключает договора на поставку газа населению, оформляет согласования на использование природного газа. Ведет учет реализации газа населению по счетчикам и нормативам газопотребления. Контролирует поступление денежных средств от населения. Отслеживает несанкционированное потребление газа населением.
Заместитель директора филиала по экономике и финансам	
<i>Планово-экономический отдел</i>	Планирует бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств филиала Общества. Формирует лимит

## Окончание приложения Б

	основных и дополнительных расходов филиала Общества. Осуществляет учет, анализ и контроль исполнения утвержденного бюджета доходов и расходов филиала Общества.
<i>Финансовый отдел</i>	Отдел координирует деятельность предприятия в области финансово-экономического развития с целью наиболее эффективного использования всех видов ресурсов и получения максимальной прибыли. Осуществляет анализ финансовой деятельности филиала Общества. Контролирует использование оборотных и кредитных средств филиала Общества, исполнение обязательств по оплате за поставленный природный газ.
Заместитель директора филиала по общим вопросам	
Административно-хозяйственный отдел	Осуществляет комплексное хозяйственное обслуживание подразделений филиала Общества, обеспечивает эффективное использование материальных ресурсов, содержание в надлежащем состоянии здания и помещений филиала Общества и его территории в соответствии с установленными правилами и нормами промышленной санитарии, охраны труда и пожарной безопасности.
Отдел информационных технологий, телекоммуникаций и связи	Отдел осуществляет обслуживание парка компьютеров и оргтехники филиала Общества, внедрение и обслуживание системного программного обеспечения и специализированных программных комплексов, составление необходимой документации, автоматизацию бизнес-процессов филиала Общества, администрирование локальной сети филиала Общества, контроль за подключениями к сети ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» и сети Интернет.
Главный бухгалтер	
Бухгалтерия	Бухгалтерия формирует информацию о деятельности филиала Общества и его имущественном положении, обеспечение ею внутренних и внешних пользователей, создание бухгалтерской отчетности для контроля за соблюдением законодательства РФ при осуществлении обществом хозяйственных операций и их целесообразностью, наличием и движением имущества и обязательств, использованием ресурсов предприятия в соответствии с утвержденными нормами, нормативами и сметами; предотвращает появление отрицательных результатов хозяйственной деятельности филиала Общества и выявляет внутрихозяйственные резервы для обеспечения его финансовой устойчивости.
Советник директора филиала по корпоративной защите	
Специалист по корпоративной защите	Осуществляет мероприятия по обеспечению экономической безопасности филиала Общества.
Советник директора филиала по связям с общественностью	
	Взаимодействует со средствами массовой информации: информирует о деятельности ООО «Газпром межрегионгаз

## Приложение В

(справочное)

### Бланк «Отчет о работе за год»

#### ОТЧЕТ О РАБОТЕ ЗА \_\_\_\_\_ ГОД

(заполняется работником перед собеседованием)

Фамилия И.О. \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_

#### 1. В рамках должностной инструкции

Отметьте в левой части таблицы не менее трех задач, которые Вам удалось решить особенно успешно, а в правой части - не менее трех задач, решенных, по Вашему мнению, наименее успешно.

Наиболее успешно решенные задачи	Наименее успешно решенные задачи

Дополнительно решенные задачи	Конкретный результат

#### 2. Предложения по оптимизации деятельности

Что Вы можете предложить для повышения качества и эффективности:

а) своей работы \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

б) работы подразделения (отдела) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Дата заполнения \_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_



## Приложение Д

(справочное)

### Бланк «Итоги собеседования»



Согласовано:  
Начальник ОКНТО  
(специалист по кадрам)

« \_\_\_\_\_ » 201\_\_ г.

Утверждаю:  
Директор филиала  
(Главный инженер)

« \_\_\_\_\_ » 201\_\_ г.

#### ИТОГИ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Ф.И.О. сотрудника \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_

Ф.И.О. руководителя \_\_\_\_\_ Подразделение \_\_\_\_\_

Дата собеседования \_\_\_\_\_

1. Особые успехи в деятельности работника \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Затруднения в деятельности сотрудника \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### ЗАКЛЮЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Соответствие / несоответствие занимаемой должности (можно подчеркнуть)

2. Рекомендуемое направление развития работника (работа на своей должности, горизонтальная ротация (перевод в другое подразделение), включение в резерв (указать должность резерва), должностной рост (повышение категории, должности указать конкретно)) \_\_\_\_\_

3. Устанавливаемый индивидуальный коэффициент (К<sub>ин</sub>) специалиста или руководителя на основании коэффициента деловых качеств (К<sub>д</sub>) сотрудника и коэффициента матрицы образования (К<sub>о</sub>):

- с изменениями       - без изменений

- специалист:

Коэффициент образования (К <sub>о</sub> ) - 4; 3; 2; 1 балла	Компетентность - 0,9; 1,0; 2,0; 3,0 балла	Ответственность - 0,7; 1,3; 2,1; 2,8 балла	Инициативность - 0,4; 0,8; 1,0; 1,4 балла	Сумма баллов по К <sub>д</sub>	Индивидуальный коэфф. специалиста К <sub>ин</sub> = К <sub>д</sub> × К <sub>о</sub>

- руководитель:

Коэффициент образования (К <sub>о</sub> ) - 4; 3; 2; 1 балла	Компетентность - 0,6; 1,1; 1,7; 2,3 балла	Способность организовывать труд подчиненных - 0,6; 1,1; 1,7; 2,3 балла	Способность воспитывать деловые качества - 0,6; 0,9; 1,2 балла	Способность самостоятельно принимать решения - 0,3; 0,6; 0,9; 1,1 балла	Способность взаимодействовать с другими работниками - 0,2; 0,4; 0,8; 1,1 балла	Сумма баллов К <sub>д</sub>	Индивидуальный коэфф. руководителя К <sub>ин</sub> = К <sub>д</sub> × К <sub>о</sub>

4. Рекомендации по повышению квалификации (направления) \_\_\_\_\_

5. Другие рекомендации \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Подпись руководителя \_\_\_\_\_

- С итогами собеседования согласен

- С итогами собеседования не согласен (пояснить) \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Подпись сотрудника \_\_\_\_\_

**Приложение Е**  
**(справочное)**  
**Аттестационный лист**

**АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ**

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

2. Год рождения \_\_\_\_\_

3. Образование, что и когда окончил \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Специальность и квалификация по образованию \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Общий трудовой стаж \_\_\_\_\_, в т.ч. в должности \_\_\_\_\_

6. Занимаемая должность на момент аттестации \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Повышение квалификации в ~~межаттестационный~~ период \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. Выполнение рекомендаций предыдущей аттестации \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Оценка деятельности непосредственного руководителя \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Психологическая характеристика \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Оценка деятельности в результате голосования \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Рекомендации аттестационной комиссии \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Председатель аттестационной <del>комиссии</del> _____	(подпись)	_____
Зам. председателя аттестационной комиссии _____		(Фамилия И.О.)
Члены аттестационной комиссии _____		_____
_____		_____
_____		_____
_____		_____

Дата проведения аттестации \_\_\_\_\_

С аттестационным листом ознакомлен(а) \_\_\_\_\_

**Приложение Ж**  
(справочное)  
**Отзыв-характеристика**

**ОТЗЫВ-ХАРАКТЕРИСТИКА**

на \_\_\_\_\_  
(занимаемая должность)

\_\_\_\_\_ (фамилия, имя, отчество)

*(отзыв-характеристика излагается в произвольной форме и должна отражать следующие вопросы: образование аттестуемого работника (что, когда и по какой специальности окончил), с какого периода он работает на предприятии и в занимаемой должности, всестороннюю оценку результативности труда аттестуемого, соответствия его профессиональной подготовки и уровня квалификации требованиям занимаемой должности, личного вклада в выполнение планов подразделения, деловых и личностных качеств и др.)*

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Занимаемой должности соответствует (не соответствует).

Ходатайствую о (назначении, переводе ...).

\_\_\_\_\_  
(должность \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (И.О. Фамилия)  
непосредственного  
руководителя)

С отзывом-характеристикой ознакомлен (а) \_\_\_\_\_  
(подпись) \_\_\_\_\_ (дата)

## Приложение И

(справочное)

### **ПОЛОЖЕНИЕ о системе управления развитием персонала ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) на основе профессионально важных компетенций**

#### **ПОЛОЖЕНИЕ**

**о системе управления развитием персонала «Газпром межрегионгаз Новосибирск», (филиал в г. Томск) на основе профессионально важных компетенций**

#### **1. Общие положения**

1.1. Данное положение разработано в целях интеграции процессов отбора, адаптации, работы с молодыми специалистами, работы с резервом кадров, обучения и оценки в единый процесс управления персоналом на основе модели компетенций.

1.2. Профиль компетенций - это набор компетенций индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций. Эффективный профиль компетенций должен быть ясным и легким для понимания, описываться простым языком, иметь простую структуру.

1.3. Использование компетенций при оценке персонала позволяет анализировать не только результаты, достигнутые сотрудником за прошедший период, но и способы достижения таких результатов.

#### **2. Основные задачи**

Управление персоналом по компетенциям используется для решения следующих задач:

2.1. Оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствия требуемому уровню.

2.2. Формирование кадрового резерва из сотрудников, продемонстрировавших наилучшие результаты, и последующие создание индивидуальных планов развития для каждого резервиста.

2.3. Лучшее понимание того, что делает сотрудник и какие качества ему необходимы, для выполнения своей работы, а также какие требования к нему предъявляют.

2.4. Возможность для сотрудника получить обратную связь, узнать о своих сильных и слабых сторонах, общем потенциале и карьерных перспективах.

2.5. Проведение оценочных интервью при отборе кандидатов.

2.6. Возможность определить слабые и сильные стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для планирования карьеры и развития.

2.7. Ориентация сотрудников на результат, повышение аналитического мышления и способности к обучению.

2.8. Разработка программ тренингов (индивидуальных и групповых), направленных на развитие конкретных компетенций.

#### **3. Требования к модели компетенций**

3.1. При составлении модели компетенций необходимо собрать максимум информации о выполняемой сотрудниками работе, чтобы выделить стандарты поведения, которые обеспечивают лучший результат. Информация собирается при помощи собеседований, тестов, анкет, наблюдения. В сборе информации могут принимать участие кадровая служба, руководители и специалисты общества.

3.2. Необходимо стремиться к тому, чтобы стандарты поведения, включенные в компетенции, подходили всем пользователям, а предлагаемые формы применения модели соответствовали корпоративным ценностям. Компетенции должны фокусироваться не только на том, что важно сегодня, но и на том, что будет важно для компании в будущем.

3.3. Важно, чтобы поведение, описываемое в уровнях компетенции, демонстрировалось сотрудниками на практике. Также важно, чтобы уровни не дублировали друг друга в описании, а разница между ними была достаточно заметной.

3.4. Разработанный список компетенций, точное определение уровня их проявления, относящиеся к конкретной должности, описывает не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать.

Помогает определить те направления, в которых необходимо дополнительное развитие и обучение.

3.5. Непосредственное определение компетенций осуществляется при помощи специальных методик, тестирований и опросников.

3.6. Перечень всех используемых компетенций храниться в отделе кадров.

#### **4. Применение модели компетенций**

Модель компетенций, содержащий от 5 до 10 компетенций, в зависимости от должности следует применять и использовать в случаях:

4.1. При приеме на работу, обращая внимание на то, чтобы кандидат максимально был приближен по компетенциям на соответствующую должность.

4.2. При адаптации и вхождении в должность сотрудников важно проследить, как изменился уровень компетенции с момента приема на работу до конца завершения адаптационного периода.

4.3. При работе с резервом кадров, резервисты должны соответствовать по компетенциям не только по занимаемой должности в данный момент, но и на ту должность, на которую они претендует в будущем.

4.4. При обучении персонала, а также повышения квалификации работников и специалистов. Следует обращать внимание на обучение и развитие в той области, в которой сотрудник менее компетентен согласно модели компетенций

4.5. При аттестации, когда модель компетенций существенно поможет при оценке персонала, проходящую в целях установления соответствия работников занимаемой должности, а также при ротации кадров.

## Приложение К

(справочное)

### Методические рекомендации по определению профессионально важных компетенций сотрудников ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск»

(филиал в г. Томск)

Методические рекомендации по определению профессионально важных компетенций сотрудников ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск)

#### 1. Подготовительный этап разработки модели компетенций

В ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) управление развитием персонала строится на основе профессионально важных компетенций.

Профиль компетенций - это полный набор компетенций индикаторов поведения, необходимых для успешного выполнения сотрудником его функций.

Профиль компетенций описывает не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, как им следует действовать.

#### 2. Формирование модели компетенций

Для разработки перечня компетенций необходимо собрать максимум информации о выполняемой сотрудниками работе, чтобы выделить стандарты поведения, которые обеспечивают лучший результат.

К разработке модели компетенций следует привлекать сотрудников, которые в дальнейшем будут ее использовать, и предоставлять им полную информацию о том, что происходит в Обществе.

Привлечение сотрудников в состав рабочей группы позволит снизить возможное сопротивление коллектива при проведении оценочных мероприятий. Негативное отношение проявляется в тех случаях, когда работники считают, что им навязывают компетенции как новую шкалу оценки деятельности.

Вовлечение можно ограничить информацией о цели проекта, ходе работы, о том, почему модель необходима компании, как она будет разрабатываться и как компетенции будут использоваться в оценочных мероприятиях.

Для сбора информации рекомендуется применять следующие инструменты:

1. Мозговой штурм. Может проводиться в каждом структурном подразделении, если количество подразделений в компании не превышает 12-15. К участию в мозговом штурме необходимо привлекать ведущих, авторитетных специалистов.

2. Структурное интервью. Целесообразно проводить с одним - двумя наиболее результативными сотрудниками подразделения. Это позволит интервьюеру собрать информацию о том, как сотрудники действуют в большинстве рабочих ситуаций, чтобы затем выделить стандарты поведения и сгруппировать их в компетенции.

3. Рабочие группы с сотрудниками, руководителями. Проводятся с сотрудниками смежных подразделений в тех случаях, когда они тесно взаимодействуют и могут охарактеризовать наиболее эффективное поведение коллег в рабочих ситуациях, а также с руководителями отделов.

4. Наблюдение. Эффективно для ситуации, в которых можно проследить за поведением сотрудников при работе.

Далее собранную информацию участники проекта должны грамотно проанализировать. На этапе анализа собранной информации участникам подгрупп необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Какими качествами должен обладать сотрудник, чтобы быть успешным на каждой позиции?
2. Как выбранные компетенции будут проявляться на поведенческом уровне?
3. Являются ли выбранные компетенции действительно важными для работы на этой позиции?
4. Может ли мы собрать информацию для оценки сотрудника по выбранным критериям в ходе аттестационных мероприятий?

В анализе информации и определении качеств сотрудника какого либо отдела принимают участие специалисты службы отдела кадров, начальник службы, а также возможно привлечение ведущих сотрудников данного отдела.

### **3. Проработка уровней компетенций**

Каждая компетенция измеряется при помощи 5 уровней, которые показывают, как данная компетенция выражена у сотрудника:

- Сильно выражена.
- Больше выражена, чем нет.
- В основном выражена.
- Выражена редко.
- Не выражена полностью.

Далее необходимо проверить валидность уровней компетенций относительно реальной деятельности. Важно, чтобы поведение, описываемое в уровнях компетенции, демонстрировалось сотрудниками на практике. Также важно, чтобы уровни не дублировали друг друга в описании, и разница между ними была достаточно заметной.

### **4. Формирование модели компетенций под конкретные должности**

Результатом проекта по созданию корпоративной системы управления персоналом на основе компетенций, должна стать модель, состоящая от 5 до 10 компетенций, разработанных для каждой должности. В ходе формирования модели компетенций разработчики получают возможность проверить, насколько точно компетенции соответствуют всем ролям, существующим в компании. Если для определенных должностей создание модели связано со значительных сложностей, необходимо еще раз перепроверить валидность выработанных компетенций. Графическое изображение самого профиля может быть представлено различном виде (таблица, график, рисунок).

Разработка модели компетенций - хороший способ тестирования (и возможной корректировки) модели компетенций, а также получения обратной связи от линейных руководителей и ведущих специалистов по использованию компетенций как инструмента оценки.

## Приложение Л

(справочное)

### Примерный перечень компетенции, используемых при формировании модели компетенций (фрагмент)

*Пример определений компетенций из JAQ (Dr V. Dulewicz (1998)). Этот перечень компетенций является частью отчета по Job Analysis Questionnaire, разработанного подразделением компании ASE. Перечень приводится с разрешения издателя, NFER-Nelson, Darville House, 2 Oxford Road East, Windsor, Berkshire S14 1DF, UK)*

Компетенция	Описание компетенции
<b>Интеллектуальные</b>	
1. Сбор информации	Систематически собирает всевозможную информацию, которая необходима для выполнения должностных задач. Умеет извлечь полезную информацию из опыта других сотрудников.
2. Анализ проблемы	Определяет проблему и раскладывает ее на составные части. Связывает воедино и оценивает информацию из различных источников. Выявляет причины возникновения проблемы.
3. Числовая интерпретация	Получает точную числовую и статистическую информацию, осмысленно и правильно ее интерпретирует.
4. Суждение	Принимает разумные, взвешенные решения и делает предложения высшему менеджменту, обоснованные объективными предпосылками и фактической информацией.
5. Критический анализ	Проверяет выявленные факты и поступившие предположения. Быстро определяет недостатки в предложениях сотрудников и сбои в выполнении планов. Устанавливает причины, по которым происходят сбои в работе.
6. Творчество	Придумывает оригинальные идеи, разрабатывает инновационные предложения — такие, которые не приходят в голову менее проницательным и изобретательным коллегам.
7. Планирование	Устанавливает приоритеты и предвидит изменения в работе, которые могут потребоваться для выполнения будущих требований к деятельности. Своевременно определяет ресурсы (включая персонал), необходимые для достижения долгосрочных целей.
8. Перспектива	Умеет интеллектуально подняться над текущими проблемами и ситуациями. Способен заниматься общими организационными вопросами. Учитывает далеко идущие последствия. Факты и проблемы рассматривает в широком контексте благодаря видению всевозможных связей между событиями.
9. Знание организации	Прекрасно осведомлен о ситуации в организации. Способен выявлять проблемы, опасности и новые возможности. Понимает, какой эффект произведут и какие последствия вызовут его решения в других подразделениях организации.
10. Осведомленность об окружающей ситуации	Знает о событиях и изменениях, происходящих вовне организации. Способен определить потенциально сильные и слабые стороны своей организации. Распознает угрозы и открывает новые возможности деятельности. Учитывает влияние внешних факторов на свои решения и понимает последствия, которые вызываются этим влиянием.
11. Ориентация на обучение	Активно выявляет недостаточность собственной профессиональной подготовки, критически оценивает личные возможности. Постоянно пополняет, эффективно внедряет новые знания в работу.
12. Техническая экспертиза	Постоянно совершенствует и обновляет свои специальные знания и навыки. Устремлен к достижению уровня эксперта. Эффективно применяет в работе весь свой профессиональный арсенал.

## Продолжение приложения Л

Компетенция	Описание компетенции
<b>Личностные</b>	
13. Адаптивность	Попав в новую ситуацию или культурную среду, быстро адаптирует поведение к новым требованиям и остается эффективным.
14. Независимость	Поведение определяется собственными суждениями, мнениями и убеждениями. Не склонен излишне полагаться на взгляды других.
15. Порядочность	Правдив, честен, внушает доверие. Разделяет принятые в организации этические нормы. Не меняет своих принципов.
16. Стрессоустойчивость	Решая трудные задачи или подвергаясь давлению обстоятельств, остается эффективным, сохраняет спокойствие, не раздражается и не впадает в панику.
17. Невозмутимость	Не снижает эффективности работы и в предвидении неприятностей. На обиды и несправедливые замечания негативным поведением не отвечает. Разочарования переживает спокойно.
18. Внимание к деталям	Точно, аккуратно и без «сокращений» работает с детальной фактической информацией. Методичен и стремится не упустить ни одной детали.
19. Организованность	Эффективно распоряжается временем и другими ресурсами. Аккуратно работает с документами. Качественно обрабатывает документацию. Использует современные способы хранения и воспроизведения информации.
20. Ориентация на изменения	Постоянно стремится изменить характер работы и, при возможности, окружающую среду. Старается предвосхитить события. Помогает внедрению в деятельность новых структур, методов и процедур.
<b>Коммуникативные</b>	
21. Чтение	По качеству использования письменной информации видно: информация была хорошо усвоена и надежно закреплена в памяти.
22. Письменная коммуникация	Письменные документы понимает легко. Свои мысли и идеи формулирует ясно и лаконично
23. Слушание	Выслушивает бесстрастно, не избирателен в отношении услышанного. Создает впечатление: запоминаю и учитываю все ключевые моменты.
24. Устная речь	Говорит свободно, громко, четко и внятно. Обладает хорошей дикцией.
25. Устная презентация	В формальных презентациях лаконичен и конкретен. Не пользуется жаргоном без пояснения. Адаптирует содержание речи, чтобы она была понятна конкретной аудитории. Выступает живо и с энтузиазмом
<b>Межличностные</b>	
26. Влияние	При первой встрече производит сильное положительное впечатление. Пользуется авторитетом и доверием. Быстро добивается взаимопонимания с коллегами и клиентами.
27. Умение убеждать	Воздействует на других и убеждает их согласиться с решением и действиями, против которых они вначале возражали.
28. Чуткость	Осведомлен о нуждах и настроениях персонала, коллег и клиентов. Действует в соответствии с ними.
29. Гибкость	Демонстрирует гибкость, но без излишней уступчивости. Учитывает взгляды коллег, партнеров и клиентов, при необходимости пересматривает свою позицию.
30. Властность	Умеет настоять на своем. Берет на себя ответственность за ситуацию и внушает к себе уважение.

## Окончание приложения Л

<b>Компетенция</b>	<b>Описание компетенции</b>
31. Ведение переговоров	В процессе переговоров грамотно излагает свои предложения. Находит основу для компромисса и достигает согласия благодаря своей власти и влиянию.
<b>Лидерство</b>	
32. Организация	Распределяет задания между подчиненными, чтобы достичь своевременного и качественного выполнения текущих задач. Эффективно координирует работу подчиненных. Отлично организует работу и рационально использует все ресурсы.
33. Наделение полномочиями	Четко разделяет то, что может быть сделано другими, и то, что следует сделать самостоятельно. Делегирует подчиненным конкретные задания и обременяет их соответствующими предоставленным полномочиям обязанностями.
34. Оценка	Оперативно контролирует и оценивает результаты работы подчиненных. При необходимости дает советы или устанавливает постоянную обратную связь.
35. Мотивирование других	Вдохновляет персонал на достижение целей, специально выделяя те задачи, которые невозможно решить без энтузиазма и преданности делу.
36. Развитие других	Прикладывает все усилия к развитию сотрудников как непосредственно на работе, так и с отрывом от нее. Способствует формированию у подчиненных коллег знаний, навыков и компетенций, необходимых для карьерного роста.
37. Руководство	Дает четкие указания и лично возглавляет работу при необходимости. Повышает продуктивность командной работы, вовлекая в нее подчиненных. Выбирает такой стиль лидерства, который помогает достижению целей команды.
<b>Ориентация на результат</b>	
38. Взятие на себя риска	Принимает сопряженные со значительным риском решения, если такие решения обещают значительный успех или существенное преимущество в конкурентной среде. Открыт новому опыту, не боится неосвоенных ситуаций, не ищет спокойных, знакомых и проторенных путей в деле.
39. Решительность	Готов принимать решения, давать рекомендации и брать на себя обязательства - при недостатке достоверной информации и даже тогда, когда информация вызывает сомнения.
40. Чутье в бизнесе	Находит такие варианты действий, которые повышают объемы продаж и прибыли организации. Сосредоточивается на тех действиях, которые наверняка принесут большую отдачу.
41. Энергия	Отличается живостью и энергичностью. Успевает много сделать. Работает ритмично и быстро, не оставляя горы недорешенных задач.
42. Забота об идеальном качестве	Ставит выполнимые задачи и рассчитывает на высокие стандарты и хорошее качество работы - личной и подчиненных. Постоянно совершенствует стандарты деятельности и не допускает плохой работы и посредственных результатов.
43. Упорство	Демонстрирует непоколебимое стремление к достижению целей. Решительно устраняет неудачи и препятствия.

## Приложение М

(справочное)

### Методы определения профессионально важных компетенций

№	Компетенция	Методы определения
1.	Управленческая интуиция	Методика «Установления закономерности». Методика предназначена для оценки способности к анализу, умения делать логические выводы, а также для характеристики устойчивости внимания и оперативной памяти. Методика ГОЛ. Групповая оценка личности
2.	Формирование команды	Деловая игра. Формирование команды малых трудовых коллективов Ассесмент центр.
3.	Активность при решении проблем	Тест «Оценка обоснованности и самостоятельности в принятии решений». С целью диагностирования можно определить способности принимать решения, а также способность рациональной оценки реальной ситуации, возможность выявить величину настойчивости, стремления и достижения цели Методика ГОЛ. Групповая оценка личности
4.	Организаторские склонности	Методика КОС. Выявляет умение четко и быстро устанавливать деловые и дружеские контакты с людьми, стремление к расширению сферы контактов, участию в общественных и групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу. Тест К. Леопгарда.
5.	Целеустремленность	Тест «Оценка личностных качеств человека» (Т.Элерс). Выявляет уровень активности для достижения целей и задач Шкала оценки потребности в достижении
6.	Профессионализм	Ассесмент центр. Метод «360 градусов» Анкетирование, тестирование. Тест Айзенка
7.	Диктаторство	Решетка менеджмента. Методика ГОЛ. Групповая оценка личности
8.	Общая экономическая эрудиция	Собеседование Опросник КОТ (краткий ориентированный тест)
9.	Ориентация на результат	Тест «ОРИЕНТАЦИЯ». В результате можно определить степень Вашей направленности, на задачу (на план) Шкала оценки потребности в достижении
10.	Способность к самостоятельной работе	Опросник УСК. Опросник ВСК. Опросник Р.Кэттэла. (Фактор {2}).
11.	Лидерство	Ассесмент центр Тест КЛеонгарда. Тест «Лидер или администратор»
12.	Дисциплинированность	Опросник Р.Кэттэла. (Фактор Е). Опросник КОТ (краткий ориентированный тест)
13.	Творческие способности	Профессионально Диагностический Опросник — «Я предпочту» Тест «ЛИЧНОСТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ». Определяет уровень творческого потенциала. Тест на определение направленности личности Б.Басса
14.	Внимательность, собранность	Тест «Корректирующая проба» (кольца Ландольта). Дает возможность исследования быстроты переключения внимания, концентрации внимания. Тест Айзенка
15.	Ответственность, самоконтроль в работе	Опросник УСК. Опросник Р.Кэттэла. (Фактор Q3).

## Продолжение приложения М

№	Компетенция	Методы определения
16.	Стрессоустойчивость	Тест «Прогноз». Предназначен для первичного ориентированного выявления лиц с признаками нервно-психической неустойчивости. Методика измерения уровня тревожности Дж.Тейлора Многоуровневый личностный опросник «Адаптивность» Методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге.
17.	Адаптация к новым условиям	Метод цветowych выборов (МЦВ) Многоуровневой личностный опросник «Адаптивность» (МЛО-АМ) А.Г.Маклакова и С.В.Чермянина Методика диагностики межличностных отношений (ДМО)
18.	Работоспособность	Методика диагностики Работоспособности Э.Ландольта. Методика относится к группе корректурных тестов, используемых для диагностики работоспособности, утомляемости, особенностей произвольного внимания (объема, распределения, устойчивости, переключаемости). Методика ГОЛ. Групповая оценка личности
19.	Способность к обучению	Методика «Интеллектуальная лабильность». Методика используется с целью прогноза успешности в профессиональном обучении, освоении нового вида деятельности. Опросник Р.Кэттэла. (Фактор Q1). Опросник Р.Кэттэла. (Фактор В).
20.	Аналитическое мышление	Методика «Количественные отношения». Предназначается для оценки логического мышления. Методика «Сложные аналогии». Методика используется для оценки логического мышления. Используется как индивидуальный, так и групповой вариант исследования. Опросник КОТ (краткий ориентированный тест)
21.	Работа с клиентами, партнерами	Тест «Взаимодействие». Тест «Оценка личностных качеств человека» (Т.Элерс) Оценка коммуникативных способностей (по Д.Крауна и Д.Марлоу)
22.	Мотивация	Тест «Мотивация к успеху». Тест «Формирование групповой положительной мотивации». Применяется как для индивидуальной работы, так и для коллективной оценки мотивации.
23.	Принятие нововведений, инноваций и ориентация на изменения	Тест Дж.Равена. Создан для измерения продуктивной способности — способности генерировать новые, преимущественно невербальные понятия, способности воспринимать и устанавливать взаимосвязи, свободно и ясно мыслить. Опросник Р.Кэттэла. (Фактор 01).
24.	Работа с клиентами	Тест «ОРИЕНТАЦИЯ». В результате можно определить степень Вашей направленности на людей Методика диагностики коммуникативной установки В.В.Бойко
25.	Работа в команде	Метод диагностики межличностных отношений (ДМО, модификация теста Т.Лирп) Методика КОС. Выявляет умение четко и быстро устанавливать деловые и дружеские контакты с людьми, стремление к расширению сферы контактов, участию в общественных и групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу. Методика

## Окончание приложения М

№	Компетенция	Методы определения
		Р.О.Немова. Направлена на изучение сплоченности коллектива.
26.	Общение, влияние и коммуникабельность	Тест «Взаимодействие». Методика КОС. Выявляет умение четко и быстро устанавливать деловые и дружеские контакты с людьми, стремление к расширению сферы контактов, участию в общественных и групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу. Опросник Р.Кэттэла. (Фактор А).
27.	Требовательность к себе	Наблюдение. Методика ГОЛ. Групповая оценка личности
28.	Постановка целей и планирование	Опросник УСК. Шкала оценки потребности в достижении
29.	Поиск компромисса	Тест Томаса Тест «Стратегия поведения в конфликте»
30.	Управление и принятие решений при изменении условий	Сложная сенсомоторная реакция (ССМР). Методика предназначена для исследования функционального состояния, работоспособности, скорости принятия решения. Интеллектуальный тест Р. и А. Кэттэлла. Выявляет уровень общих способностей. Эти способности проявляются в деятельности, направленной на приспособление к новым ситуациям.

## Приложение Н

(справочное)

### Результаты ранжирования компетенций руководителя отдела сбыта ООО «Газпром межрегионгаз Новосибирск» (филиал в г. Томск) (образец)

Наименование компетенции	Клиентоориентированность	Лояльность к организации	Воздействие и оказание влияния на подчиненных	Управление отделом и сотрудничество	Уверенность в себе	Лидерство	Самоконтроль	Ориентация на достижение	Аналитическое мышление	Планирование и организация	Развитие подчиненных	Коммуникабельность	Межфункциональное взаимодействие	Принятие решений и умение брать ответственность	Итого в баллах	Уровень выраженности компетенций
Клиентоориентированность		2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	1	21	5
Лояльность к организации	0		0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	4	3
Воздействие и оказание влияния на подчиненных	1	2		1	1	2	1	0	2	1	1	1	1	0	14	4
Управление отделом и сотрудничество	0	2	1		2	1	2	0	1	2	1	1	1	1	15	4
Уверенность в себе	0	2	1	0		1	1	0	1	0	1	0	1	0	8	3
Лидерство	0	2	0	1	1		1	0	1	0	1	0	1	0	8	3
Самоконтроль	0	1	1	0	1	1		0	1	0	1	0	0	0	6	3
Ориентация на достижение	1	2	2	2	2	2	2		2	1	2	2	2	2	24	5
Аналитическое мышление	0	1	0	1	1	1	1	0		0	1	0	0	0	6	3
Планирование и организация	1	2	1	0	2	2	2	1	2		2	1	2	1	19	5
Развитие подчиненных	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0		0	1	0	8	3
Коммуникабельность	1	2	1	1	2	2	2	0	2	1	2		1	1	18	5
Межфункциональное взаимодействие	0	1	1	1	1	1	2	0	2	0	1	1		1	12	4
Принятие решений и умение брать ответственность	1	2	2	1	2	2	2	0	2	1	2	1	1		19	5