

УДК 316.334.22 (470.41)

Методы комплексной оценки персонала**Гарипова Р.Р.**

Кандидат социологических наук,
доцент кафедры социологии
Казанского государственного энергетического университета

**Ильмукова И.Р.**

Кандидат социологических наук,
начальник отдела социологических исследований
НИС ОАО «Татнефть»

В статье описывается алгоритм построения системы оценки сотрудников в ОАО «Татнефть». Данный алгоритм включает несколько этапов и позволяет получить ценную информацию о человеческом ресурсе компании.

Ключевые слова: оценка персонала, метод оценки, профессиональная компетенция, ассессмент-центр, кадровый резерв, кадровая политика.

В современных условиях стремительного развития инновационных технологий и усложнения информационных систем требования к знаниям и навыкам специалистов постоянно возрастают. Особую роль в работе с персоналом приобретает оценка компетенций, значимость которой повышается на всех этапах кадровой работы: при подборе персонала, планировании обучения, формировании кадрового резерва, принятии управленческих решений о продвижении по карьерной лестнице, ротации и др.

Система комплексной оценки персонала позволяет не только получить необходимую информацию о персонале и определить, насколько тот или иной сотрудник соответствует занимаемой должности, но и оценить потенциал работающих сотрудников, их сильные и слабые стороны, сформировать планы развития, повысить эффективность системы мотивации.

Следует отметить, что не существует стандартной методики проведения оценки персонала. Выбор методов оценки для каждой конкретной организации является уникальной задачей. Идеальных методов оценки не существует, каждый должен быть

адаптирован к определённым бизнес-задачам и учитывать особенности организации.

В данной статье мы расскажем об опыте проведения оценки персонала на предприятиях ОАО «Татнефть» с целью выявления перспективных сотрудников с высоким потенциалом.

В соответствии с корпоративной политикой в области управления персоналом, главным достоянием ОАО «Татнефть» и ключевым ресурсом в реализации корпоративной стратегии являются сотрудники. Поэтому в компании реализуется широкий комплекс мер по обеспечению производства высокопрофессиональными и мотивированными сотрудниками, созданию условий для их результативной работы, развитию человеческого капитала. Значительное внимание в ОАО «Татнефть» уделяется привлечению и отбору высококвалифицированных работников, обучению и развитию персонала, работе с молодежью. Решение вышеперечисленных задач невозможно без сбалансированной системы оценки персонала.

Оценка компетенций специалистов осуществляется с использованием следующих инструментов:

1) комплексного тестирования (оценка интеллектуальных способностей и профессиональных знаний);

2) решения задач кейсового типа (оценка управленческого потенциала);

3) ассесмент-центра (групповые дискуссии и игры);

4) методики «360 градусов» (оценка деловых и личностных качеств).

Оценка с целью выявления перспективных сотрудников проводится в четыре этапа по логике «воронки»:

1 этап. Оценка по формальным показателям – образование, опыт и результаты работы.

2 этап. Оценка «360 градусов».

3 этап. Тестирование.

4 этап. Ассесмент-центр – групповые дискуссии и решение кейсов.

На первом этапе проводится тщательный анализ кадровой базы данных, в результате которого отбираются сотрудники для дальнейшей оценки. Анализ кадрового состава проводится по формальным критериям: уровень и профиль полученного образования, форма обучения, средний балл в документе об образовании, опыт работы.

На втором этапе применяется методика «360 градусов» – это оценка персонала, при которой сотрудника оценивают по заданным критериям (набору компетенций) люди, с которыми он работает (руководители, коллеги, подчинённые). Опросник содержит вопросы относительно следующих характеристик оцениваемого: профессиональной компетентности, навыков планирования, организации и контроля, делегирования полномочий, мотивационной поддержки, развития своих способностей и способностей подчиненных, ответственности, добросовестности, корпоративности, креативности, коммуникативных способностей, лидерских качеств, работы с клиентами, гибкости к изменениям и управления стрессом.

Оценка проводится по шкале от 0 до 4 баллов, где:

4 – высокий уровень проявления качества (сотрудник демонстрирует качество всегда);

3 – качество проявляется часто (в большинстве рабочих ситуациях);

2 – качество проявляется не всегда, периодически;

1 – качество проявляется редко;

0 – качество не проявляется.

По итоговому среднему баллу составляется рейтинг оцениваемых. Результаты оценки «360 градусов» учитываются при отборе специалистов для прохождения ассесмент-центра.

На третьем этапе проводится тестирование и работа с кейсом. Для оценки профессиональных знаний создана база профессиональных тестов, которая периодически обновляется и пополняется. Методики тестирования на профессиональные зна-

ния и опросники разрабатываются и подбираются под конкретную категорию специалистов с учетом требований профилей должности. Так, для оценки руководителей используются:

- Краткий ориентировочный тест (на логику мышления, способность к анализу и обобщению, скорость и точность восприятия информации).

- Тесты на знание основ экономики, договорного права, компьютерной грамотности, маркетинга.

- Кейс «Цейтнот руководителя».

Результаты тестирования также представляются в виде рейтинга.

Сотрудников, прошедших тестирование, обязательно знакомят с его результатами – ведь человек, участвующий в любых испытаниях и оценочных процедурах, имеет право знать об их итогах. Кроме того, обратная связь необходима для достижения одной из важных задач оценки – мотивирование сотрудников использовать полученную информацию для своего дальнейшего развития. Очень важно осуществлять «обратную связь в обратной связи». Необходимо следить за тем как воспринимает обратную связь оцениваемый, предоставить ему возможность высказаться, обсудить его сильные и слабые стороны, возможные направления его профессионального развития.

К наиболее результативным методам оценки, используемым в ОАО «Татнефть», относится ассесмент-центр, который используется на четвертом этапе оценочной процедуры. В основе метода лежит специально разработанный сценарий и упражнения, с помощью которых оценивается уровень проявления управленческих компетенций: анализ информации и системность мышления; ориентация на результат; самостоятельность; построение отношений, лидерство; убедительная коммуникация; планирование; управление временем и др. Внешне данный метод оценки похож на бизнес-тренинг, однако здесь сотрудникам предлагаются игры и задания, цель которых не развитие умений и навыков, а возможность проявить свои компетенции в моделируемых деловых ситуациях. Решение ситуационных задач с учетом той должности, которую занимает сотрудник, на наш взгляд, является наиболее эффективным способом оценки.

Итоговые оценки по каждой из компетенций формируются по шкале от 0 до 4 баллов (0 – крайне низкий уровень проявления компетенций; 4 – очень высокий уровень проявления компетенций).

Все оценки делятся на три уровня проявления компетенции:

1. Уровень мастерства – самый высокий уровень проявления компетенций (от 2,5 баллов и выше).

2. Уровень экспертизы – средний уровень проявления компетенции (от 1,5 до 2,5 баллов).

3. Уровень развития – низкий уровень проявления компетенций (менее 1,5 баллов).

При наличии у сотрудника оценки по всем компетенциям более 2,5 баллов, оцениваемый сотрудник считается наиболее успешным. При наличии у сотрудника оценки по всем компетенциям менее 1,5 баллов, оцениваемый требует дополнительного развития.

По результатам данной диагностики оцениваемые ранжируются, выявляются сотрудники, которые сочетают лучшие качества по многим направлениям, а также перспективные сотрудники в разрезе по уровням владения определенными компетенциями (см.: табл. 1).

На основании результатов оценки принимаются решения по работе с кадровым резервом, разрабатываются индивидуальные программы развития для действующих членов резерва. Кроме того, в ходе оценочных процедур получаем информацию о мотивации сотрудников, их потребностях, ожиданиях, целях, интересах. Это помогает компании еще более эффективно управлять персоналом и позволяет работникам раскрыть свой потенциал.

Таблица 1

Рейтинг сотрудников в разрезе по компетенциям

Уровень проявления	Компетенции						
	Анализ информации. Системность мышления. Принятие взвешенных решений	Ориентация на результат	Самостоятельность	Построение отношений. Лидерство	Убедительная коммуникация	Понимание рыночных механизмов	Планирование, управление временем
Высокий уровень проявления компетенции 2,5							
Средний уровень проявления компетенции 1,5							
Низкий уровень проявления компетенции 0							

The Methods of Integral Assessment of the Personnel

R.R. Garipova
The Kazan State Power University

I.R. Ilmukova
Norms Analyzing Center of OAO «Tatneft»

The paper presents the algorithm of integral assessment of personnel in Tatneft Company. The algorithm includes several stages and allows receiving valuable information about human assets of the company.

Key words: personnel assessment, method of assessment, professional capacity, assessment-center, candidate pool, personnel policy.

