

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.П. Воронцова  
подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Разработка системы деловой оценки персонала**

Руководитель	_____	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
	подпись, дата		
Руководитель	_____	старший преподаватель	Т.Д. Ложникова
	подпись, дата		
Выпускник	_____		Д.А. Дунаева
	подпись, дата		
Нормоконтролер	_____	старший преподаватель	О.А. Шестакова
	подпись, дата		

Красноярск 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы деловой оценки персонала .....	6
1.1 Система деловой оценки персонала.....	6
1.2 Требования к формируемой системе деловой оценки персонала в организации с учетом особенностей отраслевой специфики.....	14
1.3 Опыт организаций в разработке системы деловой оценки персонала .....	20
2 Анализ предпосылок формирования системы деловой оценки персонала ....	255
2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО «Восточная нефть» .....	255
2.2 Существующая в ООО «Восточная нефть» практика деловой оценки персонала .....	30
3 Разработка предложений по формированию системы деловой оценки персонала.....	355
3.1 Предложения для внедрения системы деловой оценки персонала в ООО «Восточная нефть».....	35
3.2 Разработка инструмента оценки управленческих компетенций.....	42
Заключение .....	511
Список использованных источников .....	533
Приложения А-Б.....	58-72

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка системы деловой оценки персонала» содержит 72 страницы текстового документа, 2 приложения, 53 использованных источника, 6 элементов графического материала.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Объект исследования – система управления персоналом ООО «Восточная нефть».

Целью работы является разработка комплекса предложений по формированию системы деловой оценки персонала для ООО «Восточная нефть».

В результате разработки комплекса предложений по формированию системы деловой оценки персонала для ООО «Восточная нефть» был проведен анализ системы деловой оценки персонала ООО «Восточная нефть», разработаны методы и инструменты оценки корпоративных и управленческих компетенций для каждого направления с учетом нормативных критериев.

В итоге был разработан опросник 360 градусов, который выделяет сильные стороны работников и зоны развития по корпоративным и управленческим компетенциям.

## ВВЕДЕНИЕ

В современных организациях оценка персонала является не только источником информации о компетентности работника, но и методом изучения потенциала работников, что служит основой для принятий широкого спектра решений в области управления персоналом.

Практика оценки персонала в ООО «Восточная нефть» характеризуется несистемностью оценки компетенций работников при планировании обучения, формировании кадрового резерва, согласовании работников при отборе и перемещении на вакантные должности, в результате чего компания несет излишние затраты на подбор, обучение персонала, производственные риски при приёме и перемещении персонала, связанные с отсутствием необходимой компетенции и квалификации при вступлении в должность.

Руководитель кадровой службы считает необходимым придать практике деловой оценки персонала по компетенциям системный и регулярный характер, в том числе уточнить инструменты деловой оценки, что обуславливает актуальность этой темы для ООО «Восточная нефть».

Разработка системы деловой оценки персонала приведет к обеспечению организации персоналом с требуемыми компетенциями и уровнем квалификации для реализации стратегических задач организации.

Цель исследования – разработать комплекс предложений по формированию системы деловой оценки персонала для ООО «Восточная нефть».

Для достижения цели, необходимо выполнить следующие задачи:

- 1) Раскрыть понятие и составляющие системы деловой оценки персонала.
- 2) Определить особенности и критерии, которым должна соответствовать система деловой оценки персонала в организации с учетом различных факторов.

- 3) Оценить существующую систему деловой оценки персонала в организации ООО «Восточная нефть».

4) Сформулировать требования и предложения к формируемой системе деловой оценки.

5) Обосновать предложенные мероприятия с социально-экономической, этической и правовой точек зрения.

Объект исследования – система управления персоналом ООО «Восточная нефть».

Предмет исследования – существующая практика деловой оценки персонала в ООО «Восточная нефть».

Теоретическую и методологическую основу исследования составили фундаментальные труды отечественных и зарубежных учёных в области деловой оценки персонала, локально-нормативные документы организации ООО «Восточная нефть», материалы, посвященные методикам разработки системы деловой оценки персонала.

Практическая значимость исследования и реализация его результатов заключается в возможности применения разработанных предложений по формированию системы деловой оценки персонала в ООО «Восточная нефть».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# 1 Теоретические основы деловой оценки персонала

## 1.1 Система деловой оценки персонала

Управление персоналом организации — это деятельность по обеспечению организации работниками необходимого количества и качества и их использованию для достижения целей организации с учетом потребностей самих работников.

Управление персоналом, как любая система, состоит из множества элементов. Основные элементы системы управления персоналом представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Основные элементы системы управления персоналом

Основными функциями управления персоналом будут являться:

- кадровое обеспечение;
- адаптация;
- оценка;
- обучение и развитие;
- мотивация и стимулирование;
- организация труда;
- управление групповой динамикой;
- управление конфликтами;
- кадровое делопроизводство[2].

Одним из ключевых элементов системы управления персоналом является подсистема оценки персонала[1].



Рисунок 2 – Место оценки в системе управления персоналом

Для подробного изучения понятия оценка персонала я рассмотрела несколько подходов.

По мнению Хруцкого В.Е. оценка персонала – это определение профессиональных и личностных качеств сотрудников по заранее установленным критериям, исходя из должностных требований, иных требований компании, и предоставление рекомендаций по более эффективному управлению персоналом и раскрытию, и развитию личностного потенциала сотрудников на основе результатов этой процедуры[11].

Оценка персонала по мнению Бачиной Е.С.— это система, позволяющая выявить и измерить сильные и слабые стороны работников их компетенции, результаты и потенциал [12].

По мнению Базарова Т.Ю. оценка персонала – это процедура, которая направлена на определение текущей эффективности сотрудника (связанной с выполнением непосредственных обязанностей и достижением целей Компании), его личностно-профессиональных особенностей и потенциала[19].

Владимирова Л.П. описывает оценку персонала, как целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места[20].

Оценка персонала по мнению Дружининой Ю.И. – система позволяющая измерить эффект работы и уровень профессиональной компетентности работников, и их потенциала в разрезе стратегических задач компании[21].

По моему мнению, более подробно и конкретно понятие «оценка персонала» раскрывает Хруцкий В.Е., так как под данным термином понимается деятельность, направленная на выявление и определение уровня профессиональных и личностных качеств работника, исходя из поставленной цели и задачи оценочной процедуры.

Для определения понятия система деловой оценки персонала также было рассмотрено несколько подходов.

Систему оценки персонала описывают как целый ряд действий и мероприятий, направленных на оценку сотрудников и носящих постоянный характер[7].

Следующим подходом к раскрытию понятия система оценки персонала является совокупность взаимосвязанных приемов и действий, направленных на получение информации о соответствии сотрудников заданным критериям[3].

Также, систему оценки персонала можно рассматривать как совокупность нескольких инструментов (методов и технологий), с помощью которых можно эффективно решить вопросы подбора персонала, его контроля, развития, обучения, мотивации и любые другие управленческие задачи[4].

Анализируя данные термины, можно сказать, что система оценки персонала — совокупность методов и инструментов, направленных на получение информации о соответствии сотрудников заданным критериям, с целью решения таких вопросов в организации, как подбор персонала, его развитие, обучение, мотивация и любых других управленческих задач.

Система оценки персонала в общем виде состоит из таких элементов, как:

- цель;
- задачи;
- субъект;
- объект;
- предмет.

Цели оценки подразделяют на несколько видов:

- административная цель;
- информационная цель;
- мотивационная цель[5].

Описание всех видов целей представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Цели оценки и их характеристика

Вид цели оценки	Описание цели
Административная цель	Принятие обоснованного административного решения. Это может быть повышение или понижение в должности, переводы т.п.
Информационная цель	Возможность получения работниками и руководителями достоверной информации о деятельности организации. Наличие такой информации позволит работникам определиться с направлениями своего развития, а руководителям позволит принимать правильное взвешенное решение по ведению деятельности предприятия.
Мотивационная цель	Сутью мотивационной цели является то, что оценка сама по себе будет являться важнейшим средством мотивации поведения работника. Оцененные компетентно и в соответствии с ожиданиями работника затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности его труда, и соответственно, повышение эффективности деятельности предприятия.

Значение оценки персонала в системе управления персоналом важно, потому что она координирует все элементы системы управления кадрами в единое целое.

Без предварительной оценки определенных личностных и профессиональных качеств работников невозможно будет осуществить управление человеческими ресурсами ни по одному из направлений [13].

Задачами системы деловой оценки персонала будут являться:

- развитие кадрового потенциала сотрудников;
- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемых сотрудников;
- разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудников через программы обучения;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины[45].

Дополнительные задачи:

- установление обратной связи с сотрудниками по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- удовлетворение потребности сотрудников в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Субъектами системы деловой оценки персонала являются:

- линейные руководители;
- работники службы управления персоналом;
- коллеги, другие работники, имеющие функциональные взаимосвязи с оцениваемым;
- лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику: независимые эксперты и центры оценки [10].

Объект оценки персонала – тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут выступать либо отдельные работники, либо группы, выделенные по определенному признаку[44].

Предметом оценки персонала является одна или несколько конкретных характеристик оцениваемого объекта (работника или группы). Это могут быть личностные качества, процесс труда и его результаты. Обычно выделяют четыре разновидности предмета оценки сотрудников:

- знания, умения, навыки, компетенции, т. е. оценка квалификации сотрудника, когда характеристики конкретного человека сравниваются с эталонным значением для каждой позиции или рабочего места;

Компетенция – это способность работника качественно выполнять свои трудовые обязанности в конкретных условиях.

-модели поведения, т. е. насколько они соответствуют принятой системе коммуникаций, организационной культуре и структуре;

-психологические характеристики и интеллектуальные способности, т. е. оценка сотрудника как личности, когда личностные характеристики сравниваются с идеальными для данной должности;

- эффективность труда, т. е. оценка результатов труда по количественным и качественным показателям, а также сам процесс труда [9;15].

Чтобы получить наилучшие результаты деловой оценки, одним из главных условий является её организация. Она состоит из нескольких этапов.

Первый этап – подготовительный.

Данный этап содержит такие требования, как:

- определение целей оценки;
- формирование списка работников, которые подлежат оценке;
- составление плана – графика оценки;
- разработка метода для оценочной процедуры.

Второй этап – оценивание.

На данном этапе происходит рассмотрение результатов оценочной процедуры и их документирование. Необходимо вносить не только успешные результаты, но также и неудовлетворительные. Это уменьшит субъективизм руководителя перед сотрудником.

Последний третий этап - подведение итогов[16].

На данном этапе рассматриваются результаты оценочной процедуры и составляется индивидуальный план развития для каждого работника, проходившего оценку.

Выбирая методы и инструменты оценки персонала, нужно исходить от целей оценки в организации [47].

Методом оценки является совокупность оценочных инструментов, необходимых для изучения определенных величин в деятельности сотрудника

и его личности (результативности его труда, личностных и профессиональных качеств сотрудника, будущий потенциал).

Инструментами оценки являются:

-Тестирование. Тесты бывают практические, теоретические, тесты потенциала и способностей[46].

Оценка с помощью практического теста проводится путем проверки действий в реальных производственных условиях.

Теоретический включает в себя определенное количество вопросов разного уровня сложности и несколько вариантов ответов на выбор.

Тест потенциала включает в себя определенное количество вопросов по оцениваемым критериям с несколькими вариантами ответов[17].

Проходя оценку с помощью теста способностей, оцениваемый в индивидуальном порядке отвечает на вопросы теста с ограничением во времени.

-Интервью. С помощью данного инструмента можно получить информацию о таких компонентах, как темперамент, профессиональный и жизненный опыт, отношение к профессиональной деятельности, самооценка возможностей. Интервью дает возможность сделать выводы о сильных сторонах и ограничениях оцениваемого[18].

- Распространенным методом является метод «360 градусов».

Данная методика заключается в сборе информации об оцениваемом работнике от взаимодействующих с ним лиц, с последующей обратной связью.

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[22].

-Для оценки кандидатов, претендующих попасть в кадровый резерв или программу развития высокопотенциальных сотрудников, лучше всего подходят личностные опросники.

Личностный опросник – это опрос, который направлен на изучение и оценку отдельных свойств и проявления личности. Он состоит из стандартизированных анкет, в каждой из которых приведено содержание, с которым испытуемый может либо согласиться, либо не согласиться. Вопросы в анкете сформулированы таким образом, чтобы, отвечая на них, испытуемый сообщал о своем самочувствии, о типичных формах поведения в различных ситуациях, оценивал свою личность с различных точек зрения[32;34;35].

-Также для оценки управленческих и корпоративных компетенций используют инструмент в виде деловой оценочной игры. Оценочная игра строится на основе смоделированной ситуации по решению актуальных вопросов, за счет которой можно оценить работников по заданным критериям[23].

Самым распространённым инструментом системы деловой оценки персонала считаются профессиональные тесты – тесты навыков и знаний [36;37].

## **1.2 Требования к формируемой системе деловой оценки персонала в организации с учетом особенностей отраслевой специфики**

Оценка персонала в нефтяной компании является центральным и одним из важнейших элементов бизнес-процесса «Управление персоналом», оказывающим значительное влияние на результаты ее деятельности [26].

Главной задачей службы по управлению персоналом в нефтедобывающей компании является внедрение новых инструментов оценки деловых качеств работника, для эффективности развития персонала. Под деловыми качествами работника по ТК РФ следует, в частности, понимать способности физического лица выполнять определенную трудовую функцию с учетом имеющихся у него профессионально-квалификационных качеств, личностных качеств работника[39].

Если рассматривать самые применяемые методы и инструменты оценки персонала в данной сфере, то помимо тестирования, опросника, метода 360 градусов, интервью в нефтяных компаниях часто используют для оценки персонала бизнес-кейсы. Основное достоинство данного метода заключается в возможности оценить правильность решения задач, которые ему предстоит решать, работая в организации. С помощью бизнес – кейса можно оценить управленческие, корпоративные и профессионально – технические компетенции [24].

Так как особенностью нефтяных компаний при оценке является большая численность персонала, то для оценки сотрудников появляется возможность проводить оценочные конференции. Главным преимуществом данного инструмента будет являться то, что принимать участие в конференции могут большие группы людей. С помощью оценочной конференции можно также оценить управленческие, корпоративные и профессионально – технические компетенции[25].

Еще один инструмент, применяемый в подобных организациях, это индивидуальный ассесмент – глубинное интервью по специальной методике. Оценка проводится экспертом [8].

Оцениваемые критерии данным инструментом:

- анализ и принятие решений;
- коммуникация и взаимодействие;
- эмоции и мотивация;
- понимание себя и других;
- управленческие и корпоративные компетенции.

Разработка стратегии управления персоналом в нефтедобывающих компаниях производится с учетом анализа факторов, влияющих на организацию.

На внутреннюю среду организации могут влиять такие факторы, как стратегия, система управления, сумма навыков, структура организации, состав персонала, совместные ценности, а также стиль управления[6].

На внешнюю среду организации влияют факторы, как, потребители, государство, прочие организации, конкуренты и рынок труда.

При разработке оценки персонала в организации нужно также придерживаться таких социально-экономических факторов, как государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы [36].

Так, например с точки зрения права процедура проведения деловой оценки персонала в организации должна быть выстроена с учетом некоторых критериев. По статье 196 ТК РФ направление работников на прохождение независимой оценки квалификации осуществляется работодателем на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором, соглашениями, трудовым договором. А также, при направлении работодателем работника на прохождение независимой оценки квалификации работодатель должен предоставлять ему гарантии, установленные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором [48].

Опираясь на российский стандарт центра оценки, нужно придерживаться определенных ограничений. Например, не разрешено оценивать эффективность выполнения человеком его текущих должностных обязанностей. Даже в ситуации отбора на конкретную должность оценивается потенциальная успешность участника, а не его прошлые результаты.

Также, разработку критериев оценки необходимо проводить только на основе профессиональных стандартов и с учетом требований, предъявляемых спецификой данной организации к работникам.

Критерии оценки должны соответствовать целям организации и содержанию работы [34].

В нефтяной сфере затраты на управление персоналом и количество затрат на HR-службу остаются одними из самых высоких, поэтому особенно остро встает вопрос оценки их эффективности.

Чтобы систему деловой оценки персонала можно было признать эффективной и правильно сформированной, она должна проводиться с учетом ряда принципов и критериев[38].

Принципами деловой оценки персонала будут являться:

-соответствие законодательству – оценка персонала, использование и хранение результатов оценки должно осуществляться в соответствии с законодательством РФ, требованиями российских и применимых международных стандартов;

- объективность – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;

-надежность – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);

-достоверность в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками: насколько успешно человек справляется со своим делом;

-возможность прогноза– оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек потенциально способен;

-комплексность – использование нескольких методов оценки для повышения объективности последующих управленческих решений по результатам оценки[29];

-доступность– процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым, т. е. должна быть обеспечена прозрачность [27];

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

- системность- оценка должна проводиться на регулярной основе для достижения долгосрочных положительных результатов в деятельности организации [30];

- всеобщность, т. е. оценке должны подлежать все категории персонала организации;

- обеспечение обратной связи по результатам оценки – это необходимо для того, чтобы каждый сотрудник понимал те управленческие решения, которые были приняты, и сам мог наблюдать прогресс своего развития [7].

Также, оценка будет являться не действительной, если она:

-содержит только одну методику оценки;

-не содержит моделирующих упражнений;

-не содержит ни одного упражнения, моделирующего взаимодействие;

-состоит только из тестирований и опросников;

-включает в себя только интервью или серию интервью;

-если во время оценочной процедуры присутствует один эксперт;

-не содержит процедуры сведения оценок, даже если используются несколько методик оценки и несколько наблюдателей-экспертов [40].

До начала проведения деловой оценки персонала в организации, нужно предоставить работникам следующую информацию:

-описание специфики оценки и его преимущества;

-цели оценки;

-критерии отбора для участия в оценочной процедуре;

-описание результатов оценки и правила их использования;

-информация об экспертах и наблюдателях;

-сроки предоставления результатов оценки;

- возможные принятия решений после прохождения оценочной процедуры, а также если целью оценки является развитие персонала, то нужно предоставить планируемые способы обучения [31].

Важным критерием в составлении программы оценки персонала является наличие достаточного места для проведения упражнений и обеспечение

помещения необходимым оборудованием, а также определения места для работы наблюдателей – экспертов [32].

Наблюдатели – эксперты должны быть заранее обучены в соответствии с их ролью в программе.

Следующим критерием оценочной процедуры является сама организация проведения оценки. Процедура проведения должна быть организована в соответствии с планом – графиком и с разработанной программой. Отсутствие плана – графика противоречит принципу системности оценки, а так же невнимательность к данному этапу в последствии может оказать негативное влияние на результаты оценки и негативное отношение самих оцениваемых к данной процедуре [33].

При наблюдении эксперты должны независимо друг от друга провести оценку сотрудников в соответствии с определенными компетенциями. Главный эксперт во время наблюдения должен пресекать любые обсуждения среди экспертов так как это может противоречить принципу объективности.

После проведения оценочной процедуры все участники должны быть проинформированы о результатах оценки в соответствии с заявленными задачами. Результатами будут являться итоговые индивидуальные оценки по компетенциям, обоснование оценок и выводы (рекомендации) [43].

Участники оценочной процедуры имеют свои права:

- право на получение информации о проводимой оценке;
- право отказаться от оценки до её начала;
- право на равные условия;
- право на получение информации о решении, принятого в отношении участника;
- право на апелляцию результатов оценки.

При соблюдении перечисленных нормативных критериев, принципов и факторов, влияющие на организацию, можно разработать систему деловой оценки персонала, которая будет считаться эффективной для организации.

### **1.3 Опыт организаций в разработке системы деловой оценки персонала**

Изучив исследования, которые проводились в экономически развитых странах, можно выявить следующие тенденции в практике оценки персонала:

- широко распространяется среди всех категорий работников в организациях различного типа;

- открытый доступ к результатам деловой оценки;

- работники позитивно относятся к процедуре оценки посредством привлечения к самоанализу деятельности и установлению обязательств по улучшению работы в будущем;

- предпочтение отдается методам, ориентированным на оценку результатов деятельности;

- чтобы оценка проводилась более комплексно, используется широкий спектр критериев;

- увеличивается число оценщиков;

- оценка является центральным элементом системы управления деятельностью работников, применение которой обеспечивает высокий уровень мотивации персонала и создает условия для максимальной реализации потенциала работников[14].

Самые частые ошибки при внедрении оценочной процедуры в организации:

- несоответствие метода оценки степени зрелости компании;

- сотрудники относятся очень негативно к оценке их компетенций;

- деловая оценка персонала проводится в отрыве от должностных обязанностей и компетенций;

- отсутствие времени у менеджеров на проведение оценочной процедуры;

- не умение воспринимать обратную связь от менеджеров у оцениваемых работников;

- заниженная или завышенная самооценка сотрудников[41].

На рисунке 3 представлено исследование среди инструментов деловой оценки.

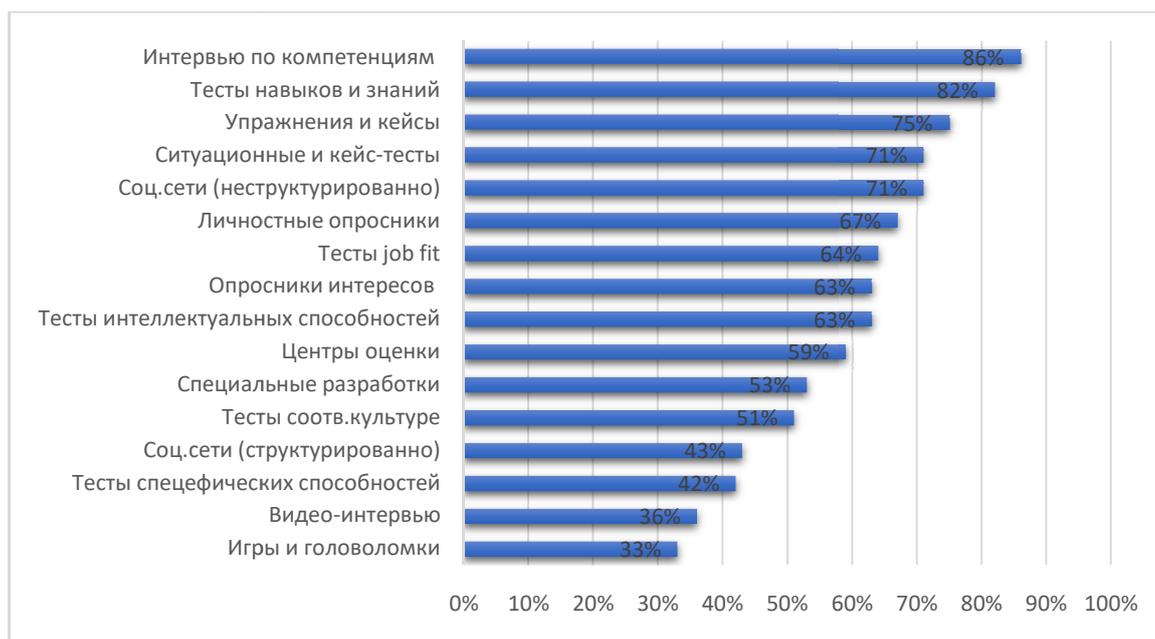


Рисунок 3 – Самые популярные инструменты оценки за 2018 год

По результатам исследования можно определить, что в России чаще всего используют такие инструменты, как интервью по компетенциям и тесты навыков и знаний.

Самыми нераспространенными инструментами являются видео-интервью, а также игры-головоломки.

По статистике, в большинстве организаций оценка проводится систематически, раз в год. Но если в организации применяется упрощенная процедуры оценки, то каждые полгода. Еще, помимо ежегодной деловой оценки персонала, организации практикуют неформальные собеседования, где анализируются результаты трудовой деятельности сотрудников. Если в организации оценочная процедура хорошо формализована, то рекомендуется проводить её чаще, например, в конце каждого месяца или квартала. Эти мероприятия помогут отследить динамику эффективности труда работников и подразделений [28].

В качестве примера можно рассмотреть деловую оценку персонала в организации ПАО «Сургутнефтегаз».

Главной ценностью и конкурентным преимуществом в данной организации является персонал.

Главной задачей у данной организации является формирование работоспособного и высококвалифицированного персонала.

ПАО «Сургутнефтегаз» существует на рынке 45 лет и за это время компания сформировала устойчивую корпоративную культуру, которая направлена на развитие и поддержание стабильности персонала.

Система оценки персонала организации представлена на рисунке 4.



Рисунок 4 - Система оценки персонала ПАО «Сургутнефтегаз»

Основные задачи, решаемые за счет системы оценки персонала в ПАО «Сургутнефтегаз»:

-определение соответствия качественных и количественных характеристик персонала потребностям компании;

-определение соответствия квалификации персонала занимаемым должностям;

-оценка результативности труда персонала;

-выявление потенциальных возможностей персонала.

Функции системы оценки персонала ПАО «Сургутнефтегаз»:

-возможность руководства принимать такие административные решения в отношении персонала, как, прием на работу, перевод, повышение/понижение в должности, увольнение;

-предоставление информации руководству о состоянии квалификации персонала, качестве и результате его труда;

-повышение мотивации сотрудников.

Критерием оценки персонала в ПАО «Сургутнефтегаз» выступает соответствие квалификации к требованиям должности, нормальное психофизиологическое состояние, уровень развития интеллекта и личностные характеристики, которые могут повлиять на выполнение трудовых функций.

Оценивая кандидатов при устройстве на работу в структурные подразделения, применяются в основном такие методы оценки, как:

- анкетный опросник;
- собеседование;
- тестирование;
- кейс-технологии;
- практическое задание.

А оценивая сотрудников компании внутри структурных подразделений, осуществляется посредством следующих методов:

- тестирование;
- кейс-технологий;
- практическое задание;
- оценочное интервью;
- метод 360°.

Наиболее распространенными среди них являются: оценочное интервью и тестирование.

Проведя анализ показателей численности оцениваемого персонала, можно сказать, что ежегодно оценку проходят порядка 56 % сотрудников Компании.

Применяемые методы оценки персонала частично автоматизированы в некоторых структурных подразделениях, что сокращает время на проведение оценки персонала, однако большинство их реализует оценочные мероприятия в устной форме или с использованием оценочных бланков.

Рассмотрим каждый метод оценки более подробно:

- Тестирование претендентов на трудоустройство по рабочим профессиям состоит из вопросов, которые проверяют профессиональные знания кандидата. Вопросы базируются на теоретических аспектах дисциплин в рамках рассматриваемой профессии, а также рабочих инструкций, которыми должен пользоваться работник, выполняя свой основной трудовой функционал. Для требуемого результата соискателю необходимо подтвердить 80 % знаний.

- Тестирование претендентов и работников Компании среди руководителей, специалистов и служащих промышленно-производственного персонала представляет собой оценку профессионально-технических компетенций в системе мониторинга профессионально-технических компетенций, направленную на выявление соответствия профессиональных характеристик претендентов и работников требованиям конкретной должности на основе профиля компетенций. Согласно регламенту, удовлетворительным результатом тестирования является подтверждение компетентности работника на 60 %.

- Следующий метод оценки – «Бизнес-профиль» представляет собой комплексную психологическую оценку и прогноз профессиональной успешности человека. Данную методику начали применять в 2016 году. На сегодняшний день методика используется группой оценки и прошли тестирование 847 работников и 198 человек, желающих устроиться в компанию.

После проведения исследования было выявлено, что:

- ПАО «Сургутнефтегаз» является стабильно развивающейся и конкурентоспособной компанией, о чем свидетельствуют хорошие результаты за счет работы стабильного и квалифицированного персонала;

- Система оценки персонала, действующая на сегодняшний день в ПАО «Сургутнефтегаз», требует регулярного анализа и постоянного мониторинга со стороны аппарата управления, инженеров, курирующих деятельность по оценке персонала, и инженеров, непосредственно её реализующих [42].

## **2 Анализ предпосылок формирования системы деловой оценки персонала**

### **2.1 Организационно-управленческая характеристика ООО «Восточная нефть»**

ООО «Восточная нефть» является одним из лидеров российской нефтяной отрасли. Основными видами деятельности компании являются поиск и разведка месторождений углеводородов, добыча нефти, газа, газового конденсата, реализация проектов по освоению морских месторождений, переработка добытого сырья, реализация нефти, газа и продуктов их переработки на территории России и за ее пределами.

Компания стремится стать лучшим работодателем Российской Федерации, предлагая сотрудникам оптимальные условия для профессионального развития, а также высокие стандарты социальной защищенности и охраны здоровья.

Главный актив компании — это высокопрофессиональный персонал, мотивированный на эффективную работу.

В таблице 2 представлена численность персонала по категориям за период с 2016 по 2019 год.

Таблица 2 – Численность персонала по категориям

<b>Категория</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Руководители	97	112	144	172
Специалисты	286	329	426	504
Рабочие	180	208	269	318
<b>Итого</b>	<b>563</b>	<b>649</b>	<b>839</b>	<b>994</b>

На рисунке 5 изображена динамика структуры персонала ООО «Восточная нефть».



Рисунок 5–Динамика структуры персонала

Как мы видим из данных графика наблюдается рост численности в каждой категории персонала.

Например, с 2016 года количество руководящих должностей увеличилось в своей структуре на 77,3%, специалистов на 76,2%, рабочих на 76,7%. Общая численность персонала увеличилась на 76,5%.

Как мы видим из данных графика больше всего увеличилась руководящая категория персонала.

Компания ведет сбалансированную политику в области оплаты труда, социальных льгот и гарантий для эффективного построения бизнеса.



сотрудников, соответствующий текущей и перспективной потребности бизнеса Компании;

- усилить управленческие компетенции Компании, в том числе за счет развития внутреннего кадрового резерва;

- обеспечить стратегические проекты Компании подготовленным персоналом;

- выполнить обязательные государственные требования к уровню подготовки персонала топливно-энергетического комплекса, нацеленные на обеспечение качества и безопасности на производстве;

- обеспечить необходимый уровень компетентности всех работников Компании, задействованных в корпоративной системе управления промышленной безопасности и охраны труда.

При разработке системы деловой оценки персонала нужно придерживаться ряда факторов.

Одним из таких будет является фактор социально-экономический, а это: государственные требования и ограничения и законы в области труда. Периодически происходят оправки в законодательстве в сфере оценки квалификации сотрудников[49].

Социально-психологический фактор также является не мало важным при разработке процедуры оценки. Нужно всегда учитывать психофизиологическое состояние работника, а также моральный климат в коллективе.

Организация «Восточная нефть» придает большое значение формированию благоприятного психологического климата в трудовом коллективе, где каждого работника ценят за профессиональные навыки, знания и опыт. Что даёт нам возможность спокойно вводить систему деловой оценки персонала в компании для развития работников без стрессогенного фактора.

Еще одним из влияющих факторов будет являться конкуренция.

Компания существует в высококонкурентной среде. Конкурентами являются такие компании, как ООО «Газпромнефть», ООО «Лукойл», АО «РусГазДобыча». Из-за этого развитие персонала должно проводится на

более высоком уровне для более эффективной работы сотрудников, следовательно, это повышает требование к оценке.

И последним немаловажным фактором внутренней среды является особенность организационной структуры. Так как этот фактор будет влиять на характер и порядок взаимосвязей в организации, что, несомненно, отражается на процессе разработки системы деловой оценки персонала.

Также необходимо определить, какая модель управления персоналом используется в организации «Восточная нефть».

Модель управления персоналом — это способ осуществления управления персоналом, отражающий отношение к работнику и определяющий совокупность и форму выполняемых функций УП.

Выбор модели управления персоналом важен, так как он является основным руслом для осуществления управления персоналом.

Для определения модели можно воспользоваться подходом Д. Геста.

Он выделяет такие модели, как:

- патерналистская (модель благополучия);
- производственная;
- профессиональная;
- модель человеческих ресурсов [50].

В ООО «Восточная нефть» используется профессиональная модель управления персоналом. Предпосылками к данной модели являются:

- ключевой ресурс компании – персонал;
- в организации функционирует профессиональный обособленный отдел кадров, который подразделяется на более мелкие функциональные подразделения, такие как отдел мотивации, отдел оценки и развития, отдел социальных программ и другие;
- позиция руководства – большая ориентированность на достижение целей и задач организации за счет профессиональных работников;
- конкуренция на рынке – из-за высокой конкуренции, от работника требуется высокий профессионализм.

## **2.2 Существующая в ООО «Восточная нефть» практика деловой оценки персонала**

Оценка персонала по компетенциям в ООО «Восточная нефть» проводится по трем направлениям:

- с целью планирования обучения (для развития компетенций);
- при формировании кадрового резерва и экспертных сообществ;
- при приеме на работу и перемещении в должности.

По итогам оценочных процедур руководителями принимаются решения о вариантах развития персонала.

При отказе работника от прохождения оценки по компетенциям, применяются следующие решения:

-если оценка проводится с целью планирования обучения для развития компетенций, то приоритет в направлении на обучение отдается работникам, прошедшим оценку по компетенциям;

-при отказе работника прохождения оценки для формирования кадрового резерва, то работник не рассматривается в качестве кандидата в кадровый резерв;

-при отказе работника прохождения оценки при приеме на работу или перемещении в должности, то приоритет рассмотрения кандидата отдаётся тому, кто прошел оценку на соответствие профилю компетенций[9].

Для того чтобы определить достаточность и эффективность текущей практики проведения оценочной процедуры, а также необходимость разработки системы деловой оценки персонала, рационально прибегнуть к такому инструменту, как диагностика.

Сбор данных для анализа будет проводиться с использованием двух методов – анализа документов и полустандартизированного интервью.

С помощью метода анализа документов можно рассмотреть положение об оценке и узнать, какие требования даются для проведения оценки персонала, и кто за это отвечает.

Метод интервью позволит узнать у руководителя фактическое состояние и планирование дальнейшего развития системы деловой оценки персонала в организации.

Стратегический план диагностики:

-проанализировать документацию ООО «Восточная нефть», связанную с системой деловой оценки персонала;

-составить карточку для полустандартизированного интервью с руководителем кадровой службы;

-провести полустандартизированное интервью с руководителем кадровой службы.

С помощью метода анализа документов рассмотрено положение об оценке и выявлено, какие требования даются для проведения оценки персонала, и кто за это отвечает.

Распределение ответственности основных участников в процессе оценки и персонала по компетенциям в ООО «Восточная нефть»:

Департамент кадров:

1) Разработка методик и материалов для проведения оценки и развития персонала по компетенциям;

2) Организация и проведение оценочных процедур персонала:

-Проведение оценочных процедур;

-Оказание необходимой методологической и консультационной поддержки по запросам оцениваемых работников в ходе проведения оценочных процедур;

-Формирование отчетов и рекомендаций по результатам оценки;

- Формирование плана-графика проведения оценочных процедур;

-Методологическое сопровождение, консультирование кадровых служб по вопросам проведения процедур по оценке персонала.

3) Предоставление в кадровые службы материалов и инструментов для проведения оценки и развития персонала по компетенциям.

Кадровые службы:

-Координация работы структурных подразделений в разработке материалов для проведения оценки и развития персонала по компетенциям;

- Организация и проведение оценочных процедур персонала.

Руководители структурных подразделений, непосредственные руководители оцениваемых работников:

- Участие в разработке материалов для проведения оценки и развития персонала по компетенциям;

- Согласование профилей компетенции;

- Назначение профилей компетенции непосредственным подчиненным;

- Обеспечение проведения оценки непосредственно подчиненным [9].

Материалами для проведения оценки и развития персонала по профессионально – техническим компетенциям, в которых устанавливаются критерии компетентности работников в организации «Восточная нефть», является модель профессионально – технических компетенций.

В соответствии с утвержденной моделью профессионально – технических компетенций для каждого блока по направлению деятельности разработаны профили компетенций.

-блок главного инженера;

-блок заместителя генерального директора по капитальному строительству;

-блок заместителя генерального директора по геологии;

-блок заместителя генерального директора по материально-техническому обеспечению;

-блок заместителя генерального директора по персоналу и социальным программам;

-блок заместителя генерального директора по экономике и финансам.

Оценка персонала ООО «Восточная нефть» по профессионально-техническим компетенциям проводится с помощью инструментов, перечисленных в таблице 3.

Таблица 3 – Инструменты оценки профессионально-технических компетенций в зависимости от категории работников

Категории работников	Профессионально – технические компетенции
Руководители	- Бизнес – кейсы по компетенциям
Специалисты	- Оценочное интервью - Тестирование по профилю или бизнес – кейсы по компетенциям
Рабочие	- Анкета оценки наставника - Практические тесты по рабочим функциям -Теоретические тесты по рабочим функциям

Списки работников, подлежащих оценке, формируются при согласовании непосредственного руководителя оцениваемого работника.

С точки зрения нормативных критериев в практике деловой оценки персонала в ООО «Восточная нефть» выбранный метод для оценки профессионально – технических компетенций следует признать успешным.

Используемые инструменты оценки персонала являются продуктивными для организации в части оценки профессионально-технических компетенций, результаты оценки профессионально-технических компетенций используются при планировании дальнейшего обучения работника. Однако в результате частично стандартизированного интервью у руководителя кадровой службы было выявлено, что в планах на 2020 год стоит внедрение модели корпоративных и управленческих компетенций, но под новую модель корпоративных и управленческих компетенций на текущий момент не разработаны инструменты оценки. План проведения частично стандартизированного интервью представлен в таблице 4.

Таблица 4 - План интервью

Вопрос	Ответ
Существует ли в организации положение об оценке персонала?	
Какие требования даются для проведения оценки персонала?	
Кто ответственен за проведение оценки персонала?	
Составляется ли график проведения оценки персонала?	
Планируете ли вы дальше развивать систему деловой оценки персонала в вашей организации?	

По результатам проведенного интервью, мы пришли к выводу, о том, что компания заинтересована в дальнейшем развитии системы деловой оценки персонала по всем направлениям и по следующим компетенциям: профессионально-техническим, управленческим, корпоративным.

Но при внедрении новой модели корпоративных и управленческих компетенций в ООО «Восточная нефть» отсутствие инструментов их оценки повлечет за собой то, что система оценки не будет в полной мере достигать своих целей. В частности, при принятии административных решений в области подбора персонала, управления кадровым резервом и планирования обучения и развития.

Таким образом, с учетом вышеизложенного в компании требуется разработать инструменты для оценки корпоративных и управленческих компетенций для придания системности существующей практике оценки персонала.

### 3 Разработка предложений по формированию системы деловой оценки персонала

#### 3.1 Предложения для внедрения системы деловой оценки персонала в ООО «Восточная нефть»

С помощью диагностики, проведенной во второй главе, было выявлено, что организация нуждается в разработке инструментов для оценки корпоративных и управленческих компетенций.

Управленческие и корпоративные компетенции представлены в таблице 5 и в таблице 6.

Таблица 5 – Управленческие компетенции

На что направлены	Компетенция	Описание
Решение задач	Постановка задач	Способность подробно и точно ставить задачи перед подчиненными
	Принятие решений	Способность своевременно принимать продуманные решения с учетом потенциальных рисков
	Умение анализировать проблему	Способность видеть основные составляющие проблемы и предлагать различные подходы к решению проблемы
Лидерство и управление людьми	Мотивирование подчиненных	Умение воодушевлять и мотивировать людей на выполнение поставленных задач
	Умение налаживать деловые отношения	Способность выстраивать долгосрочные партнерские отношения
	Организаторские способности	Способность грамотно определить людей по рабочим местам и распределить обязанности

Таблица 6 – Корпоративные компетенции

На что направлены	Компетенция	Описание
Личная эффективность	Открытость новому и инновационность	Способность генерировать инновационные решения, открытость изменениям новому опыту
	Настойчивость в достижении результатов	Нацеленность на достижение амбициозных результатов, настойчивость в преодолении барьеров
	Планирование и прогнозирование деятельности	Умение эффективно планировать, прогнозировать и контролировать свою работу
	Личное влияние	Способность добиваться принятия своих идей и предложений

Для разработки системы деловой оценки персонала в ООО «Восточная нефть» нужно сформулировать требования к формированию оценки.

С учетом уже существующей практики, оценка корпоративных и управленческих компетенций в ООО «Восточная нефть» будет базироваться на следующих принципах:

-соответствие законодательству – оценка, использование и хранение результатов оценки будет осуществляться в соответствии с законодательством РФ [51];

-объективность – оценка будет проводиться в соответствии применяемых инструментов требованиям валидности и надежности [53];

-прозрачность – по окончании оценки будет осуществляться обратная связь участникам по результатам оценочной процедуры;

-комплексность – использование нескольких инструментов оценки для повышения объективности последующих управленческих решений;

-ориентация на решение задач организации – инструменты деловой оценки персонала будут направлены на повышение эффективности принимаемых кадровых решений.

Также, в соответствии с законодательством, общими требованиями к оценочной процедуре будут являться:

-оценочная процедура проводится в специально отведенном месте для проведения оценки. В организации «Восточная нефть» имеются как учебные, так и компьютерные аудитории, что даёт возможность проводить оценку в полном объеме;

-по желанию любой работник может направить заявку руководителю его структурного подразделения на прохождение оценки по любому из трех направлений;

-в случае нежелания проходить оценку работник обязан предоставить письменный отказ от прохождения оценочной процедуры.

Учитывая специфику деятельности предприятия и уже имеющуюся практику оценки, мои предложения по разработке системы деловой оценки персонала корпоративных и управленческих компетенций включают в себя совокупность таких инструментов как метод 360 градусов, индивидуальный ассесмент, центр оценки, деловая оценочная игра, бизнес – кейсы, тесты способностей и личностный опросник.

Первым направлением будет рассмотрена оценка корпоративных и управленческих компетенций персонала с целью планирования обучения и развития.

Данная оценка компетенций персонала должна проводится на регулярной основе, не реже, чем один раз в два года.

Критерии и инструменты, применяемые к данной оценке, будут различаться для разных категорий персонала. Эти критерии и инструменты приведены в таблице 7.

Таблица 7 - Критерии и инструменты оценки корпоративных и управленческих компетенций персонала с целью планирования обучения и развития.

Уровень типовой должности	Корпоративные компетенции	Управленческие компетенции
Руководители	Оценка методом 180 градусов (является одной из форм оценки 360 градусов)	
Специалисты	Оценка методом 180 градусов (является одной из форм оценки 360 градусов)	_____
Рабочие	Оценка методом 90 градусов (является одной из форм оценки 360 градусов)	

Метод 360 градусов (180° / 90°) основывается на обратной связи относительно реального поведения работника, получаемого от его коллег/подчиненных/руководителей/самого работника на основе опроса [52].

Оценка персонала методом 90 градусов — это мнение руководителя о работнике.

А метод 180 градусов — учитывается мнение начальника и самого сотрудника.

Выбор данного метода основывается на том, что его можно использовать с целью планирования обучения. Он дает возможность выявить слабые места и точки роста для сотрудников, а также не требует серьезных финансовых затрат. Преимуществом использования метода 360 градусов является то, что с помощью него можно охватить большое количество сотрудников, что является главной особенностью нефтегазовой компании.

По итогам оценочной процедуры будут формироваться:

- индивидуальные отчеты с результатами оценки;
- списки работников, чей уровень компетенций требует развития.

И по результатам оценки компетенций будет организовываться обучение.

Следующим направлением оценки в организации ООО «Восточная нефть» является оценка корпоративных и управленческих компетенций персонала при формировании кадрового резерва и экспертных сообществ.

Кадровый резерв в ООО «Восточная нефть» — это специально формируемая группа людей из числа обучающихся в образовательных организациях очной формы обучения, желающих трудоустроиться в ООО «Восточная нефть», а то есть «Внешний кадровый резерв». Также существует внутренний кадровый резерв. Это отобранные в соответствии с требованиями компании к формированию кадрового резерва работники организации для подготовки и последующего назначения на более высокие должности.

Экспертные сообщества – это коллегиальный орган, состоящий из группы работников компании, объединённых по функциональному признаку, обладающих большим опытом работы для участия в решении производственных задач компании.

Предложения по инструментам данной оценки представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Критерии и инструменты для оценки корпоративных и управленческих компетенций персонала при формировании кадрового резерва и экспертных сообществ

Категория кадрового резерва и целевая позиция	Корпоративные компетенции	Управленческие компетенции
Топ – менеджер	-Индивидуальный ассесмент	
Руководитель	-Центр оценки; - Деловая оценочная игра; - Бизнес – кейсы; -Тесты способностей.	
Кандидаты в экспертные сообщества	- Бизнес – кейсы	_____
Студенческий кадровый резерв	- Тесты способностей; - Личностный опросник.	_____

Выбор инструмента «индивидуальный ассесмент» для топ-менеджера основывается на том, что он предназначен для отбора внешних или внутренних кандидатов на топ-позиции. Использование стандартных тестов и опросников не позволяет в полной мере оценить возможности, особенности и ограничения топ – менеджера. В этом случае, наиболее адекватным решением является применение индивидуального ассесмента для высшего управленческого звена компании.

Центр оценки, это бизнес - симуляция, которая состоит из упражнений и заданий, моделирующих рабочие задачи руководителя. А также этот метод направлен на оценку управленческих и корпоративных компетенций. Следовательно, данный инструмент идеально подойдет при формировании кадрового резерва.

Также для оценки управленческих и корпоративных компетенций руководителя подойдет инструмент в виде деловой оценочной игры, так как она построена на основе смоделированной ситуации по решению актуальных для бизнеса вопросов.

Бизнес – кейсы уже успешно используются в организации для оценки профессионально - технических компетенций руководителей и специалистов. Но они также могут быть направлены на определения корпоративных и управленческих компетенций. Поэтому его можно также внедрить как один из инструментов оценки нужных нам компетенций в кадровый резерв, так и для кандидатов в экспертные сообщества.

Тесты способностей позволят определить такую компетенцию, как открытость новому и инновационность и принятие решения. А также они оценивают умение работать с вербальной и числовой информацией. Поэтому данный инструмент можно внедрить для руководителей и в студенческий кадровый резерв.

Для студенческого резерва выбран помимо теста способностей, личностный опросник. Методом опроса испытуемый может сообщить о

типичных формах поведения в различных ситуациях, что даст нам возможность оценить все корпоративные компетенции.

Внедрение инструментов для оценки корпоративных и управленческих компетенций с целью формирования кадрового резерва дает возможность более эффективно определить из общего состава кадров именно тех работников, которые обладают достаточно высоким потенциалом для замещения должностей в случае их высвобождения.

Последним направлением оценки в ООО «Восточная нефть» является оценка персонала при приёме на работу и перемещении в должности.

При оценке руководителей на вакантные должности предлагается использовать следующие инструменты: индивидуальный ассесмент и бизнес – кейс. Для должности заместитель руководителя будут эффективными инструменты: центр оценки и тесты способностей. А специалисты будут оцениваться личностным опросником и тестом способностей.

Материалы для проведения оценки корпоративных и управленческих компетенций согласовываются руководителем кадровой службы. Только руководитель обладает полномочиями внедрения изменений в стандарт оценки.

Разработанная система деловой оценки персонала по корпоративным и управленческим компетенциям не будет противоречить текущему подходу к управлению персоналом в организации.

Процессом осуществления мероприятия по оценке будет являться:

- формирование списка работников, подлежащих оценке;
- формирование плана – графика оценочных процедур (В течении 7 дней после формирования списка работников);
- информирование работников и их руководителей о процедуре и сроках проведения оценки в виде индивидуальных сообщений (В течении 3-х рабочих дней с даты формирования плана – графика);
- проведение оценочных процедур (В течении 20 дней с даты информирования работников и их руководителей о процедуре и сроках проведения оценки);

-рассмотрение результатов оценки для принятия решений в связи с поставленной задачей (в течении 14 дней после окончания оценочных процедур).

### **3.2 Разработка инструмента оценки корпоративных и управленческих компетенций**

Выбор внедрения и разработки опросника методом 360\180\90 градусов в систему деловой оценки персонала ООО «Восточная нефть» основывается на том, что он позволит оценить корпоративные и управленческие компетенции для новой системы оценки персонала в организации.

Данный метод выделяет сильные стороны и зоны развития по корпоративным и управленческим компетенциям каждого работника. По результатам использования данного инструмента, работники будут отправляться на обучение не по субъективному мнению руководителя, а по результатам оценки корпоративных и управленческих компетенций. По данным результатам будут подобраны программы обучения по развитию тех компетенций, которые попали в зону развития. Что позволит более целесообразно планировать затраты на обучение персонала.

Данный опросник будет содержать вопросы для оценки требуемых в ООО «Восточная нефть» корпоративных и управленческих компетенций, а это:

- постановка задач;
- принятие решений;
- умение анализировать проблему;
- мотивирование подчиненных;
- умение налаживать деловые отношения;
- организаторские способности;
- открытость новому и инновационность;
- настойчивость в достижении результатов;
- планирование и прогнозирование деятельности;

-личное влияние.

Инструкция прохождения и бланк ответов опросника представлены в Приложении А.

Опросник состоит из 50 вопросов. По 5 вопросов на каждую компетенцию. Оценщик выбирает наиболее подходящее утверждение для оцениваемого работника для каждой компетенции.

Таблица 9 – Шкала оценивания компетенций

Номер компетенции	Оценка				
Компетенция № ____					

Каждая компетенция оценивается от 1 до 5 баллов, в зависимости от выбранного утверждения оценщика.

Утверждение №1 – оценивается в 1 балл.

Утверждение №2 – оценивается в 2 балла.

Утверждение №3 – оценивается в 3 балла.

Утверждение №4 – оценивается в 4 балла.

Утверждение №5 – оценивается в 5 баллов.

После прохождения опросника составляется отчет, в котором:

-отображаются оценки всех опрошенных категорий респондентов;

-выделяются сильные стороны и зоны развития по компетенциям, высоко или низко оцененные всеми опрошенными.

Форма индивидуального отчета по результатам оценки представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Форма отчета по результатам оценки

Наименование модели компетенции	Название компетенции	Целевой уровень	Фактический уровень
Управленческие компетенции	Постановка задач		
	Принятие решений		

Окончание таблицы 10

Наименование модели компетенции	Название компетенции	Целевой уровень	Фактический уровень
	Умение анализировать проблему		
	Мотивирование подчиненных		
	Умение налаживать деловые отношения		
	Организаторские способности		
Корпоративные компетенции	Открытость новому и инновационность		
	Настойчивость в достижении результатов		
	Планирование и прогнозирование деятельности		
	Личное влияние		

После рассмотрения результатов оценки, составляется план развития работника по недостающим компетенциям.

Для развития базового первого уровня в организации используют такие обучающие мероприятия, как:

- самообразование;
- базовый курс.

Следующий уровень знания повышают такими мероприятиями как:

- самообразование;
- теоретический курс.

Третий уровень – уровень опыта повышают с помощью практических курсов и работы в реальном проекте с участием куратора.

Углубленный четвертый уровень повышают с помощью семинаров и разработки учебного курса.

Чтобы достичь экспертного уровня, используют такие обучающие мероприятия, как:

- стажировки;
- консультации.

Для примера можно рассмотреть оценку данным методом у нескольких работников. Список оцениваемых работников:

- 1) Богданова М.П., заместитель директора по персоналу;
- 2) Иванов С.Ю., специалист отдела организации проектных работ;
- 3) Сергеев С.И., главный специалист отдела правовой поддержки;
- 4) Дудин С.В., начальник отдела эффективности производственных процессов;
- 5) Васильев А.Н., ведущий инженер отдела по вводу основных фондов.

Ответы по каждому оцениваемому работнику представлены в Приложении Б.

Таблица 11 – Отчет по оценке работников

Наименование модели компетенции	Название компетенции	Целевой уровень	Фактический уровень
Управленческие компетенции	Постановка задач	Уровень 5	Оцениваемый №1 – уровень 5 Оцениваемый №4 – уровень 5 Оцениваемый №5 – уровень 5

Продолжение таблицы 11

Наименование модели компетенции	Название компетенции	Целевой уровень	Фактический уровень
	Принятие решений	Уровень 5	Оцениваемый №1 – уровень 5 Оцениваемый №4 – уровень 5 Оцениваемый №5 – уровень 5
	Умение анализировать проблему	Уровень 5	Оцениваемый №1 – уровень 5 Оцениваемый №4 – уровень 5 Оцениваемый №5 – уровень 5
	Мотивирование подчиненных	Уровень 5	Оцениваемый №1 – уровень 5 Оцениваемый №4 – уровень 5 Оцениваемый №5 – уровень 5
	Умение налаживать деловые отношения	Уровень 5	Оцениваемый №1 – уровень 5 Оцениваемый №4 – уровень 5 Оцениваемый №5 – уровень 4
	Организаторские способности	Уровень 5	Оцениваемый №1 – уровень 5 Оцениваемый №4 – уровень 5 Оцениваемый №5 – уровень 4

Продолжение таблицы 11

Наименование модели компетенции	Название компетенции	Целевой уровень	Фактический уровень
Корпоративные компетенции	Открытость новому и инновационность	Уровень 5	Оцениваемый №1 – уровень 4 Оцениваемый №2 – уровень 5 Оцениваемый №3 – уровень 3 Оцениваемый №4 – уровень 4 Оцениваемый №5 – уровень 5
	Настойчивость в достижении результатов	Уровень 5	Оцениваемый №1 – уровень 5 Оцениваемый №2 – уровень 3 Оцениваемый №3 – уровень 3 Оцениваемый №4 – уровень 4 Оцениваемый №5 – уровень 4
	Планирование и прогнозирование деятельности	Уровень 5	Оцениваемый №1 – уровень 4 Оцениваемый №2 – уровень 3 Оцениваемый №3 – уровень 2 Оцениваемый №4 – уровень 4 Оцениваемый №5 – уровень 5

Окончание таблицы 11

Наименование модели компетенции	Название компетенции	Целевой уровень	Фактический уровень
	Личное влияние	Уровень 5	Оцениваемый №1 – уровень 5 Оцениваемый №2 – уровень 2 Оцениваемый №3 – уровень 4 Оцениваемый №4 – уровень 4 Оцениваемый №5 – уровень 4

По результатам оценки пяти работников организации можно сделать вывод, что оцениваемый №1 и №4 обладает самым высоким уровнем управленческих компетенций, а оцениваемый №5 нуждается в развитии до уровня эксперта таких управленческих компетенции, как умение налаживать деловые отношения и организаторские способности.

Для развития оцениваемого работника №5 будет составляться программа обучения в виде стажировок и консультаций.

Стажировки позволят ознакомиться с лучшими мировыми практиками, а оказывая консультации работник углубляет свои экспертные знания.

В развитии корпоративных компетенций нуждаются все пять работников.

Для оцениваемого работника №1 программа обучения корпоративных компетенций будет состоять из стажировок и консультаций.

Оцениваемому №2 для повышения уровня компетенций необходимы такие обучающие мероприятия, как семинары, работа в реальном проекте с участием куратора и прохождение практического курса.

Оцениваемый работник №3 нуждается в развитии всех корпоративных компетенций.

Для развития таких компетенций, как открытость новому, личное влияние и настойчивость в достижении результатов программа обучения будет состоять из семинаров, которые позволят работнику приобрести опыт применения новых методик, а также работнику будет предлагаться поучаствовать в разработке учебного курса. Разработка курса заставляет работника глубоко разобраться в различных нюансах и позволяет достичь нужного результата.

Для развития планирования и прогнозирования деятельности будет предлагаться пройти практический курс. После обучения работник сможет оценивать и прогнозировать возникающие риски.

Оцениваемый №4 и №5 нуждается в развитии корпоративных компетенций до экспертного уровня. Достичь самый высокий уровень позволят обучающие мероприятия, как стажировки и консультации.

Введенные предложения будут соответствовать модели управления персоналом, реализуемой в компании. Так как инструменты оценки разработаны для каждой категории работников, а также инструменты позволят развивать компетенции у сотрудников для достижения целей и задач компании.

Внедрение системы деловой оценки персонала будет обладать преимуществами как для сотрудника, так и для организации.

Преимущества оценки для компании:

-определение результатов работы, уровня знаний и навыков персонала компании;

-возможность ротации кадров и создания кадрового резерва;

-создание целенаправленно программы развития персонала;

-мотивация персонала;

-построение корпоративной культуры;

-организационное развитие.

Преимущества оценки для сотрудника:

-определение места и роли каждого сотрудника в компании;

-ясное понимание поставленных задач, критериев успешности их выполнения, зависимости размера заработной платы и премий от результатов труда;

-возможность получить обратную связь от непосредственного руководителя;

-гарантия того, что достижения не останутся без внимания;

-возможность профессионального и карьерного роста.

С социальной точки зрения введение новой системы деловой оценки персонала позволит повысить производительность труда и вовлеченность сотрудников в трудовой процесс, позволит определить резервы профессионального развития сотрудников, а также раскрытие их потенциала.

С экономической точки зрения формирование системы деловой оценки персонала приведет к уменьшению уровня текучести кадров. Оценка персонала способствует развитию персонала, что влечет за собой снижение текучести кадров по собственному желанию, поскольку они становятся более профессиональными в своих компетенциях. А это предполагает собой сокращение расходов на наем и высвобождение кадров.

У руководителя освободится временной ресурс для осуществления непосредственной профессиональной деятельности, так как отбор сотрудников, для обучения и развития компетенций, для формирования кадрового резерва и экспертных сообществ, для приёма на работу и перемещении в должности сотрудников будет осуществляться уже по готовым результатам оценки.

Предложенные мероприятия придадут системный характер оценке персонала в ООО «Восточная нефть», позволят сократить лишние затраты на подбор, обучение и развитие персонала.

Дополнительно, предложенные мероприятия устранят производственные риски при приёме и перемещении персонала, связанные с отсутствием необходимых компетенций для вступления в должность.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка персонала – это деятельность, направленная на выявление и определение уровня профессиональных и личностных качеств работника, исходя из поставленной цели и задачи оценочной процедуры.

Для определения достаточности и эффективности текущей практики проведения оценочных процедур, а также в связи с необходимостью разработки системы деловой оценки персонала в ООО «Восточная нефть» была проведена диагностика.

Сбор данных для анализа проведен с использованием двух методов – анализа документов и полустандартизированного интервью.

С помощью метода анализа документов рассмотрено положение об оценке и выявлено какие требования даются для проведения оценки персонала, и кто за это отвечает. Метод интервью позволил узнать у руководителя фактическое состояние и планирование дальнейшего развития системы деловой оценки персонала в организации.

С помощью исследования было выявлено, что практика оценки персонала в ООО «Восточная нефть» характеризуется несистемностью оценки компетенций работников при планировании обучения, формировании кадрового резерва, согласовании работников при отборе и перемещении на вакантные должности.

Для придания системности существующей практике оценки персонала в качестве предложений были разработаны методы и инструменты оценки корпоративных и управленческих компетенций для каждого направления с учетом нормативных критериев.

Разработан опросник 360 градусов, который выделяет сильные стороны работников и зоны развития по корпоративным и управленческим компетенциям.

Предложенные мероприятия придадут практике деловой оценки персонала по компетенциям системный и регулярный характер.

Таким образом, были выполнены следующие задачи:

- раскрыто понятие и составляющие системы деловой оценки персонала;
- определены особенности и критерии, которым должна соответствовать система деловой оценки персонала в организации с учетом различных факторов;
- оценена существующая систему деловой оценки персонала в организации ООО «Восточная нефть»;
- сформулированы требования и предложения к формируемой системе деловой оценки;
- обоснованы предложенные мероприятия с социально-экономической, этической и правовой точек зрения.

Поставленная цель исследования - разработать комплекс предложений по формированию системы деловой оценки персонала для ООО «Восточная нефть» достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Системы и методы оценки персонала [Электронный ресурс]: HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. – 2004-2019 – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/sistemy-i-metody-ocenki-personala>
- 2 Слепцова Е.В. Экономические науки / Е.В.Слепцова // Система оценки персонала в концепции управления по результатам: сб. науч. тр. / – 2016. – С. 237–239.
- 3 Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. М., 2017. 224 с
- 4 Фищенко К.С. Оценка эффективности работы персонала // Актуальные вопросы экономики и управления: междунар. науч. конф. М., 2011. Т. II. С. 68–70
- 5 Полевая М.В. Система оценки персонала в организации: учебник / М.В. Полевая. - Издательство «Прометей», 2018
- 6 Гущина Ю.И. Система управления персоналом: содержание, цели, Функции и методы: учеб. пособие/ Ю.И. Гущина, О.А. Гаврилова, Т.В. Нестеренко : Российское предпринимательство - 2017.
- 7 Оценка персонала: система, методы и критерии оценки [Электронный ресурс]: Центр обучения и развития, 2017 – Режим доступа: <https://salesacademy.com>
- 8 Аверин А. Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учебное пособие / А.Н. Аверин. - М.Флинта МПСИ, 2016. - 224 с.
- 9 СТО – 2016 Оценка и развитие персонала по компетенциям - Введ. 2016 – Москва: 2016
- 10 Липатов С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: учеб. пособие для вузов / Под ред. Ю. М. Жукова: Аспект Пресс-2018.

11Травин В.В. Основы кадрового менеджмента: учебное пособие/ В.В. Травин: Высшая школа, 2015 – 362с.

12 Бачина Е. С. Методы оценки персонала. Молодой ученый: учебное пособие / Е.С. Бачина, 2017.— С. 139-144

13 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов: Инфра-М, 2017. – 638 с.

14 Дуракова И.Б. Управление персоналом / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова. – ИНФРА-М; Москва; 2009 – 569 с.

15 Колпаков В.М. Управление развитием персонала: учебное пособие для студентов вуза /В.М. Колпаков – Киев: МАУП, 2017 – 712с.

16Этапы оценки персонала [Электронный ресурс]: Студенческая библиотека – 2017 – Режим доступа: <https://students-library.com>.

17Гайфуллина М.М. Методический подход к оценке эффективности персонала предприятия (на примере предприятий нефтегазового профиля) [Текст] /М.М. Гайфуллина //Экономика и управление: научно - практический журнал. 2018. № 3. – С. 95-101.

18 Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом: учеб, пособие / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Саныгин. — Ростов н/Д: Феникс, 2015.

19 Акменчук О.Б. Управление профессиональной карьерой / О.Б.Акменчук // Кадровый менеджмент, 2014, № 2.-С.27-32

20 Базылев И. «Анализ влияния социальной составляющей предприятия на эффективность его работы» / И. Базылев // Управление персоналом. –2014. № 10 (164). –С. 76-80

21Васина Л.И.Работа с персоналом как важный фактор успешной деятельности компании [Текст] / Л. И. Васина //Железнодорожный транспорт. - 2018. -№ 7. -С. 26-30.

22 Владимирова Л.П. Экономика труда : учеб. пособие / Л.П. Владимирова –М.: Дашков и Ко, 2016. –220 с

23 Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления. : учеб. пособие / Д.М. Иванцевич –М.: Дело, 2016, 546с

24 Буренина И.В., Евтушенко Е.В., Котов Д.В., Батталова А.А. / Формирование стратегических приоритетов развития топливно-энергетического и строительного комплексов Республики Башкортостан: теория и практика // монография. Уфа: Изд-во УГНТУ, 2016. 390 с.

25 Колычев В.Д., Удовидченко Р.С. / Анализ затрат на подготовку кадров и применение моделей оценки эффективности обучения персонала в российских и западных компаниях // Экономика образования. 2018. № 2. С. 29–40.

26 Романова Т.В., Котов Д.В. Научный журнал «Нефтегазовое дело»/Т.В. Романова, Д.В. Котов// современный подход к управлению персоналом в компаниях нефтегазового комплекса РФ. – 2018. - № 6. – С. 579-583.

27 Системы и методы оценки персонала [Электронный ресурс]: Разработка системы оценки персонала – 2016 – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/razrabotka-sistemy-ocenki-personala>

28 Бухалков, М.И. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов - М.: Инфра-М, 2012. -638с.

29 Оценка персонала, ассесмент [Электронный ресурс]: Опыт разработки системы оценки персонала для малого и среднего бизнеса – 2017 – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/opyt-razrabotki-sistemy-ocenki-personala-dlya-malogo-i-srednego-biznesa>

30 Нечаева И.И. человеческий капитал / И.И. Нечаева // Социально – управленческая процедура оценки персонала. – 2018. – № 9. – С. 116–118.

31 Зубарева Л.В. Ученые записки Российской Академии предпринимательства /Л.В. Зубарева // Анализ методов оценки персонала организации – 2019. - №49.-С. 428-433.

32 Магура М., Курбатова М. Оценка работы персонала. 2-е изд. М. : Интел-Синтез, 2015. 305 с.

33 Могилёвкин Е. А., Новгородов А. С. Нестандартные методы деловой оценки персонала // Управление человеческим потенциалом. 2017. № 2. С. 128–134.

34 Виханский О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. 2-е изд. доп. М. : Инфра-М, 2017. 435 с.

35 Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе : монография / Н. Н. Богдан [и др.]. Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2014. 240 с.

36 Шишмаков С. В. Бизнес-образование в условиях глобализации мировых процессов. Иркутск : Изд-во ИГУ, 2016.

37 Роевко Н. О. Совершенствование системы деловой оценки персонала в торговой организации // Молодой ученый. 2016. № 10. С. 838–845.

38 Зарипова Н.Ш; Матренинская Т.В.управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики /Т. В. Матренинская, Н. Ш. Зарипова // Методы оценки персонала – 2017. - №7.-С. 380-384.

39 Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 17.03.2004 N 2 (ред. от 24.11.2015) "О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации"

40 Российский стандарт Центра оценки: [сборник] – Москва: Федерация оценки персонала НК РЧК, 2014. – С.4-5.

41 Технологии в оценке [Электронный ресурс] Тенденции в HR и оценке персонала: новые темы и прогнозы на 2019 г – 2019. – Режим доступа: [https://hr-portal.ru/files/latr\\_2018\\_full\\_results.pdf](https://hr-portal.ru/files/latr_2018_full_results.pdf)

42 Кузнецова М.Е. Анализ системы оценки персонала на предприятии нефтегазовой отрасли // Вестник Евразийской науки – 2018. - №5

43 Киселева Е.В. Методы организационной диагностики в управлении персоналом: учебно-методическое пособие для студ. высш. учеб. заведений / Е. В. Киселева, М. Н. Крутцова, Л. Г. Приятелева, А. М. Рудко, Л. И. Скворцова, С. Г. Старцева ; под ред. Е. В. Киселевой. – Вологда : Вологодский филиал РАНХиГС, 2016. – 422 с.

44 Аблязова Н.О. Управление социальным развитием организации /Н.О. Аблязова– М: ИНФРА, 2019.-С. 416.

45 Патласов, О. Ю. Маркетинг персонала: учебник для бакалавров / О. Ю. Патласов. — 2-е изд., стер. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 382 с.

46 Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. 9-го англ. изд. — 4-е изд., электрон. — Москва: Лаборатория знаний, 2020. — 802 с.

47 Лукьянова А.А. Реализация управления знаниями на основе функций системы управления персоналом / А.А. Лукьянова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика», 2012. - № 1.- С. 93–97.

48 "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020)

49 Василевская, И. В. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие / И.В. Василевская// - 3-е изд. - М.: ИД РИОР, 2019. - 129 с.

50 Коттон, Д. Ключевые модели для саморазвития и управления персоналом / Коттон Д., Егоров В.Н. - Москва :Лаборатория знаний, 2018. - 323 с.

51 Шарипов Р.Б. Повышение эффективности системы внутрифирменного обучения персонала организации в современных условиях/ Р.Б. Шарипов // - 2005. – № 1. – С. 31–34

52 Токарев, Б. Е. Маркетинговые исследования: Учебник / Б.Е. Токарев. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2019. - 512 с

53 Гродский, В. С. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность : монография / под ред. проф. В.С. Гродского и проф. Н.В. Солововой. — Москва : РИОР : ИНФРА-М. 2018. — 278с

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Опросник методом 360\180\90 градусов по оценке корпоративных и управленческих компетенций

#### *Уважаемые коллеги!*

Этот опрос поможет вашему коллеге (оцениваемому) лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития.

Проставьте отметку (+) в соответствующей колонке.

Мы гарантируем анонимность и конфиденциальность.

Спасибо вам за искренние ответы!

Компетенция	Вопрос	Ответ
1	Постановка задач	Не ставит задачи, предполагая, что подчиненные сами поймут, что и как им следует делать
		Формулирует суть задачи в общем виде, нечетко формулирует требования к конечному результату
		При постановке задач подчиненным формулирует качественные и количественные стандарты её выполнения, формы и параметры контроля. Не всегда проверяет правильность понимания поставленных им задач, полагаясь на компетентность и исполнительность сотрудников
		Подробно и точно ставит задачи. При постановке задач каждый раз четко формулирует, разъясняет и добивается понимания подчиненными сути задачи, стандартов её выполнения.
		Всегда при постановке задач подчиненным ясно показывает, каким образом они вписываются в систему целей подразделения, организации, какое значение данные задачи имеют для успеха всего предприятия в целом.

Продолжение приложения А

Компетенция	Вопрос	Ответ:
2Принятие решений	Избегает принимать решения, перекладывает ответственность за принятие решений на других людей.	
	Понимает необходимость анализа и прогнозирования работы, но прогнозы, как правило, ошибочны. Для принятия решения нужно время, поддержка или консультация со стороны.	
	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения.	
	В прогнозах показателей работы возможны незначительные отклонения. Берет ответственность за принятие решений на себя, если необходимо продвинуть дело вперед.	
	Способен принимать рациональные решения, основываясь на фактах, данных и собственной интуиции, выбирать адекватные действия для реализации решений. Решения всегда грамотны, эффективны и оперативны. Принимая решения, учитывает стратегические позиции компании.	
3Умение анализировать проблему	Демонстрирует неспособность анализировать имеющиеся данные. Делает необоснованные выводы.	
	Анализирует проблему не в полном объеме, может ошибаться в выводах, не всегда учитывает возможные риски.	
	Видит основные составляющие проблемы, учитывает факторы, влияющие на нее, выявляет причину следственной связи, делает рациональные и логичные выводы.	
	Всесторонне рассматривает проблему, предвидит будущие возможности/риски. Выбирает из имеющихся альтернатив наиболее перспективные варианты.	

Продолжение приложения А

Компетенция	Вопрос	Ответ:
	Видит все составные части системы или процесса. Предлагает нестандартные подходы к решению проблемы. Учитывает самые отдаленные последствия предпринимаемых действий.	
4Мотивирование подчиненных	Не предпринимает действий по мотивированию персонала или использует санкции в качестве единого инструмента мотивации.	
	Формально подходит к мотивированию подчиненных. Вопросы мотивации персонала решает ситуативно, только в случае возникновения проблем с выполнением плановых заданий.	
	Использует стандартные способы мотивации: личный пример, поощрение/наказания.	
	Проявляет внимание и заботу к проблемам и потребностям подчиненных. Мотивирует на выполнение задачи, выявляя их потребности и адресуясь к ним. Дает подчиненным мотивирующую обратную связь.	
	Внедряет на уровне предприятия процедуры и практики, позволяющие повышать мотивацию сотрудников на эффективную работу.	
5Умение налаживать деловые отношения	Избегает установления и поддержания контактов. В случае крайней необходимости может поддерживать рабочие взаимоотношения на формальном уровне.	
	Не всегда может наладить или поддержать продуктивные деловые отношения с руководителями. Опирается преимущественно на отработанную сеть контактов.	
	В целом эффективно налаживает и поддерживает необходимые деловые контакты.	
	Умело устанавливает эффективные деловые отношения на различных организационных уровнях.	

Продолжение приложения А

Компетенция	Вопрос	Ответ:
	Строит эффективную систему отношений с людьми, обладает широкими деловыми связями. Эффективно использует сеть личных контактов для укрепления позиций организации.	
6Организаторские способности	В организационных вопросах демонстрирует полную беспомощность.	
	Стремится организовывать согласованную работу коллектива, однако не всегда успешно.	
	Обладает выраженными организаторскими способностями, может организовать коллектив на выполнение поставленных задач.	
	Хороший организатор. Умеет грамотно расставить людей по рабочим местам и распределить обязанности так, чтобы достигнутый результат был эффективным.	
	Прирожденный организатор. Детально продумывает использование ресурсов, наилучшим образом расставляет людей и распределяет между ними обязанности, обеспечивает взаимозаменяемость.	
7Открытость новому и инновационность	Не способен принимать нововведения в работе.	
	Очень сложно принимает нововведения. Применяет новые навыки крайне редко.	
	Открыт к новым знаниям и осваивает их в полном объеме.	
	Быстро осваивает новую информацию и оперативно её адаптирует в своей деятельности.	
	С легкостью осваивает новые программы. Способен генерировать инновационные решения, открыт к изменениям и новому опыту.	

Продолжение приложения А

Компетенция	Вопрос	Ответ:
8Настойчивость в достижении результатов	Пассивен. Не проявляет настойчивость и упорство, чтобы довести дело до конца.	
	Не всегда хватает настойчивости и упорства, чтобы достичь нужного результата.	
	В большинстве случаев способен проявить достаточную настойчивость и упорство, чтобы довести дело до конца.	
	Настойчив, упорен, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе.	
	В высокой степени настойчив и упорен. Невзирая на возникающие длительные трудности продолжает работать ради достижения цели так долго, на сколько это возможно, даже не в благоприятной ситуации.	
9Планирование и прогнозирование деятельности	Не знает организацию и планирование производства, не умеет планировать работу.	
	Не достаточно хорошо знает принципы организации и планирование деятельности, допускает ошибки в планировании.	
	Имеет необходимое представление о принципах организации и планирование производства, в целом справляется с планированием деятельности.	
	Хорошо знаком с организацией и планированием производства, умеет эффективно планировать работу, с учетом будущих перспектив.	

Компетенция	Вопрос	Ответ:
	<p>Детально знает организацию и планирование производства. Осуществляет стратегическое планирование, обеспечивающее успешность предприятия в будущем.</p>	
10 Личное влияние	<p>Не способен оказывать влияние. Во взаимодействии с другими сам оказывается объектом влияния.</p>	
	<p>Способен добиться принятия своих предложений от нижестоящих и равных по статусу людей. Менее успешен при отстаивании своих людей перед руководством.</p>	
	<p>Настойчив в проведении своей точки зрения. Умеет быть убедителен в глазах коллег и руководства.</p>	
	<p>Всегда добивается принятия своих идей и предложений. В общении с руководством убедительно отстаивает свою позицию.</p>	
	<p>Является влиятельной и авторитетной фигурой для ключевых руководителей организации и бизнес – партнеров.</p>	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Ответы по каждому оцениваемому работнику**

***Уважаемые коллеги!***

Этот опрос поможет вашему коллеге (оцениваемому) лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития.

Проставьте отметку (+) в соответствующей колонке.

Мы гарантируем анонимность и конфиденциальность.

Спасибо вам за искренние ответы!

Компетенция	Вопрос	Ответ по каждому оцениваемому работнику				
		№1	№2	№3	№4	№5
1.Постановка задач	Не ставит задачи, предполагая, что подчиненные сами поймут, что и как им следует делать					
	Формулирует суть задачи в общем виде, нечетко формулирует требования к конечному результату					
	При постановке задач подчиненным формулирует качественные и количественные стандарты её выполнения, формы и параметры контроля. Не всегда проверяет правильность понимания поставленных им задач, полагаясь на компетентность и исполнительность сотрудников					

Продолжение приложения Б

Компетенция	Вопрос	Ответ по каждому оцениваемому работнику				
		№1	№2	№3	№4	№5
	Подробно и точно ставит задачи. При постановке задач каждый раз четко формулирует, разъясняет и добивается понимания подчиненными сути задачи, стандартов её выполнения.					
	Всегда при постановке задач подчиненным ясно показывает, каким образом они вписываются в систему целей подразделения, организации, какое значение данные задачи имеют для успеха всего предприятия в целом.	+			+	+
2Принятие решений	Избегает принимать решения, перекладывает ответственность за принятие решений на других людей.					
	Понимает необходимость анализа и прогнозирования работы, но прогнозы, как правило, ошибочны. Для принятия решения нужно время, поддержка или консультация со стороны.					
	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения.					

Компетенция	Вопрос	Ответ по каждому оцениваемому работнику				
		№1	№2	№3	№4	№5
	В прогнозах показателей работы возможны незначительные отклонения. Берет ответственность за принятие решений на себя, если необходимо продвинуть дело вперед.					
	Способен принимать рациональные решения, основываясь на фактах, данных и собственной интуиции, выбирать адекватные действия для реализации решений. Решения всегда грамотны, эффективны и оперативны. Принимая решения, учитывает стратегические позиции компании.	+			+	+
3 Умение анализировать проблему	Демонстрирует неспособность анализировать имеющиеся данные. Делает необоснованные выводы.					
	Анализирует проблему не в полном объеме, может ошибаться в выводах, не всегда учитывает возможные риски.					
	Видит основные составляющие проблемы, учитывает факторы, влияющие на нее, выявляет причину следственной связи, делает рациональные и логичные выводы.					

Продолжение приложения Б

Компетенция	Вопрос	Ответ по каждому оцениваемому работнику				
		№1	№2	№3	№4	№5
	Всесторонне рассматривает проблему, предвидит будущие возможности/риски. Выбирает из имеющихся альтернатив наиболее перспективные варианты.					
	Видит все составные части системы или процесса. Предлагает нестандартные подходы к решению проблемы. Учитывает самые отдаленные последствия предпринимаемых действий.	+			+	+
4Мотивирование подчиненных	Не предпринимает действий по мотивированию персонала или использует санкции в качестве единого инструмента мотивации.					
	Формально подходит к мотивированию подчиненных. Вопросы мотивации персонала решает ситуативно, только в случае возникновения проблем с выполнением плановых заданий.					
	Использует стандартные способы мотивации: личный пример, поощрение/наказания.					
	Проявляет внимание и заботу к проблемам и потребностям подчиненных. Мотивирует на выполнение задачи.					

Продолжение приложения Б

Компетенция	Вопрос	Ответ по каждому оцениваемому работнику				
		№1	№2	№3	№4	№5
	Внедряет на уровне предприятия процедуры и практики, позволяющие повышать мотивацию сотрудников на эффективную работу.	+			+	+
5 Умение налаживать деловые отношения	Избегает установления и поддержания контактов. В случае крайней необходимости может поддерживать рабочие взаимоотношения на формальном уровне.					
	Не всегда может наладить или поддержать продуктивные деловые отношения с руководителями. Опирается преимущественно на отработанную сеть контактов.					
	В целом эффективно налаживает и поддерживает необходимые деловые контакты.					
	Умело устанавливает эффективные деловые отношения на различных организационных уровнях.					+
	Строит эффективную систему отношений с людьми, обладает широкими деловыми связями. Эффективно использует сеть личных контактов для укрепления позиций организации.	+			+	

Продолжение приложения Б

Компетенция	Вопрос	Ответ по каждому оцениваемому работнику				
		№1	№2	№3	№4	№5
6 Организаторские способности	В организационных вопросах демонстрирует полную беспомощность.					
	Стремится организовывать согласованную работу коллектива, однако не всегда успешно.					
	Обладает выраженными организаторскими способностями, может организовать коллектив на выполнение поставленных задач.					
	Хороший организатор. Умеет грамотно расставить людей по рабочим местам и распределить обязанности так, чтобы достигнутый результат был эффективным.					+
	Прирожденный организатор. Детально продумывает использование ресурсов, наилучшим образом расставляет людей и распределяет между ними обязанности.	+			+	
7 Открытость новому и инновационность	Не способен принимать нововведения в работе.					

Продолжение приложения Б

Компетенция	Вопрос	Ответ по каждому оцениваемому работнику				
		№1	№2	№3	№4	№5
	Очень сложно принимает нововведения. Применяет новые навыки крайне редко.					
	Открыт к новым знаниям и осваивает их в полном объеме.			+		
	Быстро осваивает новую информацию и оперативно её адаптирует в своей деятельности.	+			+	
	С легкостью осваивает новые программы. Способен генерировать инновационные решения, открыт к изменениям и новому опыту.		+			+
8Настойчивость в достижении результатов	Пассивен. Не проявляет настойчивость и упорство, чтобы довести дело до конца.					
	Не всегда хватает настойчивости и упорства, чтобы достичь нужного результата.					
	В большинстве случаев способен проявить достаточную настойчивость и упорство, чтобы довести дело до конца.		+	+		
	Настойчив, упорен, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе.				+	+

Продолжение приложения Б

Компетенция	Вопрос	Ответ по каждому оцениваемому работнику				
		№1	№2	№3	№4	№5
	В высокой степени настойчив и упорен. Невзирая на возникающие длительные трудности продолжает работать ради достижения цели так долго, на сколько это возможно, даже не в благоприятной ситуации.	+				
9Планирование и прогнозирование деятельности	Не знает организацию и планирование производства, не умеет планировать работу.					
	Не достаточно хорошо знает принципы организации и планирование деятельности, допускает ошибки в планировании.			+		
	Имеет необходимое представление о принципах организации и планирование производства, в целом справляется с планированием деятельности.		+			
	Хорошо знаком с организацией и планированием производства, умеет эффективно планировать работу, с учетом будущих перспектив.	+			+	

Окончание приложения Б

Компетенция	Вопрос	Ответ по каждому оцениваемому работнику				
		№1	№2	№3	№4	№5
	Детально знает организацию и планирование производства. Осуществляет стратегическое планирование, обеспечивающее успешность предприятия в будущем.					+
10.Личное влияние	Не способен оказывать влияние. Во взаимодействии с другими сам оказывается объектом влияния.					
	Способен добиться принятия своих предложений от нижестоящих и равных по статусу людей. Менее успешен при отстаивании своих людей перед руководством.		+			
	Настойчив в проведении своей точки зрения. Умеет быть убедителен в глазах коллег и руководства.					
	Всегда добивается принятия своих идей и предложений. В общении с руководством убедительно отстаивает свою позицию.			+	+	+
	Является влиятельной и авторитетной фигурой для ключевых руководителей организации и бизнес – партнеров.	+				

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

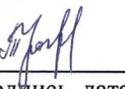
  
И.П. Воронцова  
подпись

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

**38.03.03 – Управление персоналом**

**Разработка системы деловой оценки персонала**

Руководитель	 подпись, дата	доцент, канд. социол. наук	С.Н. Лыкова
Руководитель	 подпись, дата	старший преподаватель	Т.Д. Ложникова
Выпускник	 подпись, дата		Д.А. Дунаева
Нормоконтролер	 подпись, дата	старший преподаватель	О.А. Шестакова

Красноярск 2020