

РАЗРАБОТКА КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА: ОПЫТ ПАО НК "РОСНЕФТЬ"

© 2020 Овчаренко Арина Петровна
студент

© 2020 Илюхина Лариса Алексеевна
кандидат экономических наук, доцент
Самарский государственный экономический университет
E-mail: oap150s@mail.ru, Laresa@inbox.ru

Ключевые слова: оценка персонала, методики оценки, аттестация, компетенции, информационная система.

В статье представлены как теоретические, так и практические аспекты разработки и проведения оценки персонала. С целью анализа и совершенствования действующей системы оценки проведено исследование оценки персонала в ПАО НК "Роснефть". Предложены отдельные направления ее совершенствования.

В каждой организации работа с персоналом является одной из важнейших. От качественно проведенной процедуры подбора, оценки и развития сотрудников зависят не только их индивидуальные результаты, но эффективность деятельности отдельных структурных подразделений и компании в целом. Неудачно подобранные сотрудники могут не только не выполнить задачу, но и сорвать многомиллионный контракт.

В последнее время во многих компаниях наблюдается тенденция отказа от оценки персонала, считая ее затратной. Это действительно так, если по результатам оценки ничего не предпринимать. Если же компания гибко реагирует на результаты оценки и принимает адекватные управленческие решения, то эффективность ее деятельности будет только расти. Таким образом, тема оценки персонала является актуальной, поскольку с ее помощью организации могут снизить финансовые потери и увеличить прибыль.

На данный момент существует необходимость повышения системы управления персоналом на новый уровень зрелости, в связи с усложнением конкурентной борьбы за качественные человеческие ресурсы. В результате чего, персонал компании становится более профессионально грамотным, высококвалифицированным, с профильным образованием, прошедший специальные тренинги, необходимые для выполнения трудовых функций в рамках занимаемой должности.

Оценка персонала - это система выявления характеристик работников, направленная на повышение эффективности работы коллектива¹. Оценка позволяет правильно подбирать и расставлять персонал; вырабатывать соответствующие рекомендации по развитию личностных и профессиональных качеств работников; планировать карьеру

персонала и управлять ротацией кадров; осуществлять переподготовку и повышение квалификации².

Анализируя существующие на отечественном рынке консалтинговых услуг разнообразные методы оценки персонала, нужно отметить, что они появились сравнительно недавно, в результате прихода западных компаний на российский рынок. Российские компании используют сегодня следующие методы оценки персонала: "360 градусов", MBO, Ассессмент-центр, "Performance management". Но, в тоже время, не все российские компании используют западные технологии, так как настороженно относятся к ним. В Западных компаниях в настоящее время активно используются нетрадиционные методы оценки, такие как управление по целям, система оценки сотрудника коллегами, метод оценки по компетенциям.

Существует два основных подхода для разработки системы оценки персонала: заимствование системы оценки у другой компании и ее адаптация под свои условия, и разработка системы оценки персонала с нуля. Преимущества разработки системы оценки персонала с нуля заключается в возможности отражения всех особенностей компании для построения максимально эффективного инструмента. И многие компании следуют этим путем с привлечением консультантов.

Следует отметить, что в системе оценки персонала важна системность, целесообразность, должны быть понятны точки входа и выхода, возможность применения полученной информации и интегрирования ее в бизнес.

Основными этапами разработки системы оценки персонала являются, во-первых, определение целей оценки, ее приоритетных направлений. Во-вторых, необходимо сформировать критерии оценки (критерии оценки поведения, навыков и установок). В-третьих, нужно разработать методику. В-четвертых, необходимо разработать регламентирующую документацию, т.е. создать внутреннюю правовую базу по реализации системы оценки персонала, ее целей, процедуры и способа получения информации, сроков и ответственных лиц. В-пятых, нужно проинформировать сотрудников компании. Не просто рассказать об оценке, но и описать преимущества, показать первые результаты реализации проекта и доказать, что он эффективен. И, в-шестых, необходимо сформировать и обучить команду специалистов по оценке.

Таким образом, на данный момент не существует общепризнанного решения проблемы оценки персонала в компании. Существуют стандартные и нестандартные методики, помогающие в оценке отдельных параметров деятельности персонала в компании. Но, тем не менее, только комплексная система оценки позволит определить максимально полный и достоверный объем информации об уровне компетентности персонала.

Проведем анализ оценки персонала в компании ПАО "НК "Роснефть", которая является лидером российской нефтяной отрасли и крупнейшей публичной нефтегазовой корпорацией мира.

Главный актив ПАО "НК "Роснефть" - это высокопрофессиональный персонал. Среднесписочная численность персонала ПАО "НК "Роснефть" за период 2017-2018 г. представлена на диаграмме.

Согласно рисунку, в 2018г. произошло увеличение среднесписочной численности персонала компании на 6 тыс. чел. (прирост 2%) в связи с приобретением новых активов ("Харампурнефтегаз", СевКомНефтегаз" и др.), вводом персонала из сторонних подряд-

ных сервисных организаций, расширением объемов бизнеса. Основная доля работников приходится на такую деятельность, как разведка и добыча, включая газ (26%), внутренний сервис (20%), коммерция и логистика (19%).



Рис. Среднесписочная численность персонала, тыс. чел.³

Система комплексной оценки персонала ПАО НК "Роснефть" является единой для работников всех видов деятельности компании.

В ПАО "НК "Роснефть" оценка осуществляется по следующим направлениям: при формировании обучения (для развития компетенций); при приеме на работу; при изменении должности.

Оценка охватывает все категории персонала: руководителей, специалистов и рабочих. Критериями оценки являются управленческие, корпоративные и профессионально-технические компетенции.

С помощью оценки компетенций выявляются проблемы в знаниях у сотрудников, определяются приоритеты развития работников, оптимизируются расходы на обучение, повышается квалификация работников. В результате всех мероприятий повышается эффективность трудовой деятельности персонала.

В ПАО "НК "Роснефть" утверждена модель корпоративных и управленческих компетенций, в которой отражены культура, ценности, традиции и особенности компании. В ходе Целевого инновационного проекта "Внедрение компетентностного метода развития персонала во всех сегментах деятельности Компании" (далее - ЦИП) разработана корпоративная модель оценки профессионально-технических компетенций персонала.

В рамках реализации данного проекта в 2018 году были разработаны материалы для оценки персонала следующих блоков бизнеса: снабжение; экономика, финансы, бухгалтерский и налоговый учет; газовые проекты; нефтегазопереработка и нефтегазохимия; энергетика; шельфовые проекты; нефтепереработка; нефтепродуктообеспечение; логистика и транспорт; капитальное строительство; бурение и реконструкция скважин; разработка месторождений. Также в рамках ЦИП были актуализированы материалы по оценке профессионально-технических компетенций блока "Геология и разработка КНИПИ" и "Проектно-изыскательские работы КНИПИ блока "Добыча". Разработаны материалы для оценки компетенций по шести рабочим профессиям блока "Внутренний сервис". Проект реализуется в контексте государственной политики по развитию Национальной системы профессиональных квалификаций. Результаты проекта ложатся в основу разработки профессиональных стандартов нефтедобывающих и перерабатывающих отраслей Минтруда России. Результаты оценки персонала в ПАО НК "Роснефть" представлены в таблице.

Результаты оценки персонала в ПАО НК "Роснефть", чел.

Показатель	2017 г.	2018 г.	Изменение, %
Оценка на основе модели корпоративных и управленческих компетенций	15000	17000	113,33
Оценка на основе модели профессионально-технических компетенций	13000	14000	107,69
% от общей численности персонала	9,27	10,06	108,56

Согласно таблице, за период 2017-2018 гг. наблюдается увеличение численности персонала, прошедших оценку компетенций на основе моделей корпоративных и управленческих компетенций на 13,33%, на основе моделей профессионально-технических компетенций на 7,69%.

Доля персонала прошедших оценку компетенций от общей численности персонала составила в 2018 году 10,06%.

В целом, система оценки персонала в ПАО "НК "Роснефть" достаточно эффективна, каждый год разрабатываются новые направления оценки, но, тем не менее, существуют и проблемы системы оценки, требующие своего решения. К таковым относятся:

1. Администрирование процесса оценки достаточно трудоемкое.

Необходимо проводить мотивационные мероприятия, такие как разъяснения, обучение, встречи. Рассылать опросные листы и осуществлять сбор результатов оценки, формировать план развития.

2. Сотрудники не всегда понимают для чего нужны высокие результаты оценки.

3. Для управления талантами необходимо создать единую корпоративной базы управления человеческими ресурсами, чтобы руководители могли отслеживать их профессиональное и карьерное развитие.

В целях накопления результатов оценки и их интеграции с общей базой данных управления персоналом ПАО НК "Роснефть" предлагается проектирование единой корпоративной информационной системы на основе программ "Топ Фактор: Управление талантами" и "1С: Управление по целям и KPI".

Преимущества предлагаемой Корпоративной системы следующие4:

- Визуализация информационных слоев: цели бизнеса на год → показатели результативности персонала (KPI) → модель компетенций для выполнения целей и показателей → оценка персонала на соответствие модели → развитие необходимых компетенций.

- Digital-платформа, позволяющая в едином информационном пространстве управлять талантами: вводить в должность, ставить цели и измерять результативность сотрудников, вознаграждать по результатам, проводить оценку по компетенциям, управлять развитием персонала.

- Скорость и низкие затраты. Например, провести оценку 360 градусов нескольких тысяч человек можно за несколько дней. Гибкая настройка системы под разные методики оценки.

- Интеграция с кадровыми системами 1С: Зарплата и управление персоналом, 1С:ERP 2.0 с возможностью получения необходимой кадровой информации.

Таким образом, оценка персонала - это достаточно трудоемкий и затратный по времени процесс. По результатам оценки руководство компании должно принимать решения о возможном увольнении, поощрении или повышении в должности. Проведение оценки для "галочки" не решит кадровых проблем. Если же компания реагирует адекватно на результаты оценки, то эффективность ее деятельности будет только расти. Внедрение единой корпоративной информационной системы на основе программ "Топ Фактор: Управление талантами" и "1С: Управление по целям и KPI", на наш взгляд, позволит не только сформировать команду высококвалифицированных сотрудников, но и на основании полученных данных построить обучение и развитие персонала, произвести ротацию и помочь в подборе новых кадров.

¹ Оценка персонала//Маркетинг для руководителей [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://in-scale.ru/blog/ocenka-personala> (Дата обращения 10.12.2019)

² Павлова А.Е. Российский и зарубежный опыт оценки персонала//Журнал "Проблемы современной науки и образования, 2016. №8. - С.50.

³ Годовой отчет ПАО НК "Роснефть" за 2018 год [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/docs/report/2018/ru/sustainable-development/personnel-social-programs.html> (Дата обращения 10.12.2019)

⁴ Официальный сайт Топ Фактор [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://topfactor.pro/others/avtomatizaciya-ocenok> (Дата обращения 10.12.2019)

⁵ Годовой отчет ПАО НК "Роснефть" за 2017 год [электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.rosneft.ru/docs/report/2018/ru/sustainable-development/personnel-social-programs.html> (Дата обращения 10.12.2019)

DEVELOPMENT OF A CORPORATE PERSONNEL ASSESSMENT SYSTEM: EXPERIENCE OF NK "ROSNEFT"

© 2020 Ovcharenko Arina Petrovna
Student

© 2020 Ilyukhina Larisa Alekseevna
PhD in Economics, Associate Professor
Samara State University of Economics
E-mail: oap150s@mail.ru, Laresa@inbox.ru

Keywords: personnel assessment, assessment methods, certification, competencies, information system.

The article presents both theoretical and practical aspects of the development and assessment of personnel. In order to analyze and improve the current evaluation system, a personnel assessment study was conducted at Rosneft. Separate directions for its improvement are proposed.