

УДК 331.1

ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ТРЕХГОДИЧНОЙ ОЦЕНКИ РЕЗЕРВИСТОВ И ТЕКУЩИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ПРЕДМЕТ ВЛАДЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ И ОБЩЕЙ ПОДГОТОВЛЕННОСТЬЮ НА ПРИМЕРЕ ООО «ГАЗПРОМ НЕФТЕХИМ САЛАВАТ»

**Хафизов А.М., Малышева О.С., Фомичев С.С., Крышко К.А.,
Гумеров Д.А., Сидоров Д.А.**

*Филиал ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», Салават,
e-mail: alik_hafizov@mail.ru*

В данной статье рассматривается система трехгодичной оценки резервистов и текущих руководителей на предмет владения профессиональными компетенциями и общей подготовленностью. Наличие множества методов аттестации ставит руководство компаний перед нелегким выбором. Способов оценить сотрудников много, но ни один из них не совмещает в себе одновременно точность, объективность и простоту. Каждый из методов имеет множество своих достоинств и недостатков. Результаты трехгодичной оценки позволяют сотруднику увидеть свои уязвимые места – сильные и слабые стороны, а также продумать и спланировать конкретные способы развития профессиональных/ менеджерских навыков с целью повышения эффективности работы для тех или иных ситуаций. С учетом того, что в настоящее время все сложнее становится найти стоящего профессионала, который сможет эффективно справиться с задачами, стоящими перед компанией, формирование кадрового резерва помогает существенно облегчить данную задачу.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, программы, перспективы, проблемы, предприятие, профессиональные компетенции

THE INTRODUCTION OF A SYSTEM OF TRIENNIAL ASSESSMENT OF RESERVISTS AND CURRENT EXECUTIVES OVER THE POSSESSION OF PROFESSIONAL COMPETENCIES AND OVERALL PREPAREDNESS ON THE EXAMPLE OF LLC «GAZPROM NEFTEKHIM SALAVAT»

**Khafizov A.M., Malysheva O.S., Fomichev S.S., Kryshko K.A.,
Gumerov D.A., Sidorov D.A.**

Branch of SEI HE «Ufa State Petroleum Technological University», Salavat, e-mail: alik_hafizov@mail.ru

This article describes a system of triennial assessment of reservists and current executives over the possession of professional competencies and overall preparedness. The presence of multiple methods of assessment puts the company facing a difficult choice. Ways to rate employees a lot, but none of them combines the accuracy, objectivity and simplicity. Each of the methods has numerous advantages and disadvantages. The results of the triennial evaluation allow the employee to see their own vulnerabilities – strengths and weaknesses, as well as to think and to plan specific ways of development of professional/ managerial skills with the aim of increasing the efficiency for certain situations. Given the fact that at the present time, it becomes harder to find worthwhile professional who will be able to effectively cope with the challenges facing the company, the formation of personnel reserve helps to significantly alleviate this problem. Based on the company's development plans should set specific objectives that must be clearly formulated and arranged according to priorities.

Keywords: corporate social responsibility, programs, perspectives, problems, enterprise, professional competence

Важное значение придается в компании формированию кадрового резерва – группы сотрудников и руководителей, обладающих великолепными управленческими способностями, высокими деловыми и личностными качествами, соответствующими корпоративным требованиям. Этот ресурс необходим компании для грамотного и быстрого заполнения вакансий руководящих должностей разного уровня [3].

Сегодня множество компаний уделяет особое внимание формированию резерва сотрудников и их профессиональной подготовке так, чтобы они в любой момент могли

занять освободившуюся должность и двигаться по карьерной лестнице [5].

Зная, что рынок труда в специалистах определенных профессий перенасыщен, компании формируют кадровый резерв сотрудников. К его созданию предприятия приходят, отталкиваясь от поставленных перед компанией задач [4].

Существуют компании, у которых имеется сложная специфика работы, которые нуждаются в «своих» специалистах, которые обучены под данную специфику бизнеса. В результате они создают резерв сотрудников и приступают к их профессиональной подготовке.

Наличие множества методов аттестации ставит руководство компаний перед нелегким выбором. Способов оценить сотрудников много, но ни один из них не совмещает в себе одновременно точность, объективность и простоту. Каждый из методов имеет множество своих достоинств и недостатков.

Ассесмент-центр (assessment center), или центр оценки персонала, – завоевавший популярность благодаря надежности и точности в оценке необходимых, профессионально важных качеств сотрудников.

Данный метод можно использовать для задач:

- подбора персонала;
- обучения и развития;
- продвижения сотрудников;
- управления карьерой и наставничества;
- мотивирования сотрудников, получения от них обратной реакции.

Задачи ассесмент-центра:

- выявить перспективных сотрудников для дальнейшего развития и продвижения их по карьерной лестнице;
- организовать наиболее эффективный подбор персонала и точную расстановку кадров внутри компании;
- оценить уровень компетентности специалистов и менеджеров компании;
- сформировать кадровый резерв организации.

В результате проведенного ассесмент-центра компания получает наиболее точную и достоверную информацию о текущем уровне развития оцениваемых компетенций участников и их потенциале для дальнейшего развития.

Метод «360 градусов» – это метод оценки персонала, заключающийся в выявлении уровня соответствия сотрудника занимаемой должности с помощью опроса делового окружения сотрудника.

Метод может быть использован не только для оценки работающих в организации специалистов. Во-первых, коллектив или окружение предприятия таким образом могут оценить работу компании. Во-вторых, используя этот метод, можно дать оценку работе подразделения фирмы.

Метод пользуется большой популярностью. Поскольку специалиста оценивает окружение, то удастся получить объективные данные, которые потом можно использовать для развития корпоративных компетенций, разработки программ удержания персонала. Информация, полученная в ходе исследования, дает возможность осуществлять действенную подготовку кадров для резерва, повышать эффективность работы сотрудника.

Кроме того, использование метода позволяет наладить диалог между начальни-

ком и подчиненным, дает возможность выявить потребности в обучении персонала.

К задачам трехгодичной оценки резервистов можно отнести получение информации о специалисте. Это позволяет выявить те области, которые требуют развития. Кроме того, задачей может быть разработка новых принципов корпоративной культуры или перемещение специалистов внутри предприятия. Конечно, есть и другие способы оценки специалистов, но метод «360 градусов» используется чаще всего.

Результаты трехгодичной оценки позволяют сотруднику увидеть свои уязвимые места – сильные и слабые стороны, а также продумать и спланировать конкретные способы развития профессиональных/менеджерских навыков с целью повышения эффективности работы для тех или иных ситуаций.

Максимально эффективно применение оценки «360 градусов» в следующих случаях:

- выявление наиболее важных сотрудников;
- повышение продуктивной работы сотрудника и эффективности его взаимодействия с другими людьми в компании;
- формирование кадрового резерва;
- совершенствование системы мотивации сотрудников;
- повышение эффективности инвестиций в обучение и развитие персонала.

Проанализировав показатели системы управления кадрового резерва на ООО «Газпром нефтехим Салават» в соответствии с рекомендуемыми значениями, выявлены следующие основные проблемы и вопросы, по оценке профессиональной компетенции:

- назначение на руководящую должность не из резерва;
- исполнение обязанностей не резервистами;
- долгое неназначение резервиста на освободившуюся вакансию руководителя;
- формальный подход при формировании кадрового резерва;
- назначение необученных резервистов;
- частичное несоответствие возраста резервистов;
- кто уже готов выполнить задачи, более сложные относительно текущих?
- какова структура мотивационных факторов у каждого работника?

Своевременный мониторинг представленных показателей позволяет проводить целенаправленную работу по улучшению качественного состава кадрового резерва, совершенствовать процесс управления им, вовлекать начальников подразделений в конструктивное сотрудничество для обеспечения безболезненной и эффективной преемственности руководителей.

Сравнительная таблица методов аттестации сотрудников

Название	Описание	Преимущества	Недостатки
Ассесмент-центр	Ассесмент-центр (assessment center) – новая методика в России, завоевавшая популярность благодаря надежности и точности в оценке профессионально важных качеств сотрудников	– наиболее объективная оценка; – полное выявление соответствия работников корпоративной культуре организации; – установление личного контакта друг с другом во время проведения ассесмент-центра.	– большие расходы на проведение ассесмент-центра; – значительные затраты времени; – высокий уровень стресса
Метод «360 градусов»	Метод «360 градусов» является методом оценки по компетенциям, когда опыт, знания и навыки сотрудника, которые он проявляет в работе, служат для получения оценки	– объективная всесторонняя оценка; – способствует доверию; – учитывается мнение внешних клиентов (спонсоров).	– оцениваются не результаты работы; – требуется высокая уровень конфиденциальности; – оплачиваются услуги сторонних консультантов

Ярким примером является программа ООО «Газпром нефтехим Салават» – «Золотой ресурс – шанс на лучший старт». Смысл этой программы заключается в следующем: градообразующее предприятие предложило выпускникам Салавата, окончившим школы в последние 15 лет и имеющим высокий средний балл аттестата, войти в кадровый резерв компании. При возникновении вакансии на предприятии в первую очередь во внимание принимается информация о кандидатах, заполнивших резюме на сайте либо отправивших его по электронной почте.

Войти в «Золотой ресурс» для молодых салаватцев означает получить шанс на удачный старт в профессии, ведь «Газпром нефтехим Салават» по-прежнему является одним из наиболее престижных и влиятельных работодателей региона, по достоинству оценивающим интеллект и желание развиваться. Руководство компании уверено: главным ресурсом современного бизнеса остается «человеческий капитал» – знания и умение их применять, опыт и стремление к инновациям, креативное мышление и желание сделать мир лучше.

Проект развивается уже не первый год, и ситуация, связанная с кадровым составом компании, отличается изменчивостью. Суть проекта «Золотой ресурс» на нынешнем этапе – уйти от влияния «человеческого фактора» при выборе и приеме сотрудников для работы в компании «Газпром нефтехим Салават», то есть исключить такой распространенный вариант трудоустройства, как поиск работы по знакомству, по рекомендации.

Делается это для того, чтобы рабочие места занимали действительно достойные люди, в реальности, соответствующие требованиям, которые предъявляются к конкретной должности. То есть имеют нужное

образование, опыт работы, компетенции. В первую очередь ООО «Газпром нефтехим Салават» интересуют выпускники профильных технических вузов, также у компании есть потребность в формировании базы кандидатов с юридическим, экономическим и управленческим образованием.

Таким образом, при выборе потенциальных сотрудников компании главным критерием являются не хорошие отношения, не рекомендации знакомых людей, а конкретные показатели эффективности, цифры.

Но для этого руководству ООО «Газпром нефтехим Салават» необходимо провести ряд мероприятий:

- провести оптимизацию численности персонала за счет проведения мероприятий по нормированию труда;
- сократить отток высококвалифицированных работников за счет дальнейшего внедрения новой системы мотивации за профессиональное мастерство;
- повысить мотивацию персонала к достижению высокопрофессиональных компетенций за счет реализации программы непрерывного развития;
- развивать корпоративное обучение, в том числе с привлечением высококвалифицированных специалистов в качестве внутренних тренеров и использованием форм дистанционного обучения.

Проведение данных мероприятий будет необходимым всегда. Вот только одна из немногих положительных сторон данного направления: финансовая выгода; экономия времени; высококвалифицированный штат сотрудников; продвижение собственного проекта; более мягкое адаптирование в коллективе; специалист практически «отточен» под компанию; повышение уровня стабильности и конкурентоспособности предприятия; повышение продуктивности.

Также руководству ООО «Газпром нефтехим Салават» необходимо провести ряд мероприятий, касающихся профессиональной подготовки [1]:

– отдел по работе с персоналом должен создать совместно с руководителями предприятия модели компетенций, по которым будут оцениваться сотрудники;

– интервью. В интервью должны входить следующие вопросы:

- 1) интервью по компетенциям;
- 2) в интервью необходимо включить блок, связанный с анализом текущей ситуации в подразделении;
- 3) в интервью необходимо включать проективные вопросы по мотивации и потребностям сотрудников.

Интервью обязательно должно включать проективные методы оценки и ситуационное интервью для получения информации не только о знаниях сотрудника;

– профессиональное тестирование с заранее обозначенными темами теста. Требуются методы оценки навыков, среди которых должны быть:

1) игровое моделирование, нацеленное на получение информации об умениях продавать и применять технику продаж;

2) кейс-методы, используемые в структуре интервью;

3) методы экспресс-оценки с использованием ситуаций в процессе интервью;

– психологическое тестирование для оценки мотивации. Оно может быть использовано в том числе и для оценки мотивации.

Сегодня у компании ООО «Газпром нефтехим Салават» существует четкое представление о развитии до 2020 года: какие бизнес-проекты предстоит реализовать, какие специалисты будут в них задействованы и откуда мы их будем приглашать. Речь идет и о целевой подготовке ИТР и рабочих, когда компания инвестирует немалые средства в актуальные знания [2], и о поиске сотрудников, уже обладающих профессиональными знаниями и готовых освоить нашу специфику.

Проект «Золотой ресурс» предполагает работу кадровой службы предприятия с вузами, то есть привлечение лучших студентов.

Выпускникам вузов предлагается принять участие в небольшом тренинге. Со своей стороны, есть возможность молодежи выйти на старт профессионального развития, наметить для себя некие коррекционные мишени и пути движения.

Сама форма тренинга позволяет человеку расслабиться, снять привычные социальные ограничения и роли и проявить себя таким, каков он есть на самом деле. В процессе взаимодействия в ходе тренинга отчетливо видно, кто перед нами: лидер,

аналитик или другой специалист, проявляющий свой неповторимый стиль и почерк.

Методика оценки персонала, используемая сегодня в ООО «Газпром нефтехим Салават», имеет мировой опыт применения и высокие показатели эффективности.

С учетом того, что в настоящее время все сложнее становится найти стоящего профессионала, который сможет эффективно справляться с задачами, стоящими перед компанией, формирование кадрового резерва помогает существенно облегчить данную задачу. Исходя из планов развития ООО «Газпром нефтехим Салават» необходимо поставить конкретные цели, которые должны быть четко сформулированы и расставлены по приоритетам.

Список литературы

1. Бикметов А.Г. О методах управления персоналом на примере ОАО «Газпром Нефтехим Салават» [Текст] / Бикметов А.Г., Малышева О.С., Хафизов А.М., Капустин Г.В. / Фундаментальные исследования. – 2015. – № 12–5. – С. 992–995.
2. Кузнецов Д.Л. Экономическое обоснование разработки программы диагностирования змеевиков трубчатых печей / Д.Л. Кузнецов, О.С. Малышева, А.М. Хафизов // Интеграция науки и образования в вузах нефтегазового профиля – 2016: материалы Международной научно-методической конференции / редкол.: Н.Г. Евдокимова и др. – Уфа: Изд-во УГНТУ, 2016. – С. 342–344.
3. Малышева О.С. Методы работы и подходы к формированию кадрового резерва на предприятиях нефтехимической отрасли [Текст] / О.С. Малышева, А.М. Хафизов, И.Д. Гилязетдинов, А.Р. Гайсаров, Д.В. Жильников, Н.Б. Кульчубаев / Фундаментальные исследования. – 2016. – № 10–3. – С. 622–626.
4. Хафизов А.М. Проблемы корпоративной социальной ответственности в области экологии на примере ПАО «Газпром» [Текст] / А.М. Хафизов, О.С. Малышева, А.И. Самoshкин, Я.Ф. Хабирова // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 6–2. – С. 480–484.
5. Хафизов А.М. Разработка технологии управления кадровым резервом на примере ПАО «Газпром Нефтехим Салават» [Текст] / А.М. Хафизов, О.С. Малышева, С.В. Волков, Р.И. Дятлов / Фундаментальные исследования. – 2016. – № 10–2. – С. 430–434.

References

1. Bikmetov A.G. O metodah upravleniya personalom na primere OAO «Gazprom Neftehim Salavat» [Tekst] / Bikmetov A.G., Malysheva O.S., Hafizov A.M., Kapustin G.V. / Fundamentalnye issledovaniya. 2015. no. 12–5. pp. 992–995.
2. Kuznecov D.L. Jekonomicheskoe obosnovanie razrabotki programmy diagnostirovaniya zmeevikov trubchatyh pechej / D.L. Kuznecov, O.S. Malysheva, A.M. Hafizov // Integracija nauki i obrazovaniya v vuzah neftegazovogo profila 2016: materialy Mezhdunarodnoj nauchno-metodicheskoy konferencii / redkol.: N.G. Evdokimova i dr. Ufa: Izd-vo UGNTU, 2016. pp. 342–344.
3. Malysheva O.S. Metody raboty i podhody k formirovaniyu kadrovogo rezerva na predpriyatiyah neftehimicheskoy ottrashi [Tekst] / O.S. Malysheva, A.M. Hafizov, I.D. Giljazetdinov, A.R. Gajсарov, D.V. Zhilnikov, N.B. Kulchubaev / Fundamentalnye issledovaniya. 2016. no. 10–3. pp. 622–626.
4. Hafizov A.M. Problemy korporativnoy socialnoy otvetstvennosti v oblasti jekologii na primere PAO «Gazprom» [Tekst] / A.M. Hafizov, O.S. Malysheva, A.I. Samoshkin, Ja.F. Habirova // Fundamentalnye issledovaniya. 2016. no. 6–2. pp. 480–484.
5. Hafizov A.M. Razrabotka tehnologii upravleniya kadrovym rezervom na primere PAO «Gazprom Neftehim Salavat» [Tekst] / A.M. Hafizov, O.S. Malysheva, S.V. Volkov, R.I. Djatlov / Fundamentalnye issledovaniya. 2016. no. 10–2. pp. 430–434.