Вахитов Р.Т.
Vakhitov R. T.

студент кафедры «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности» ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», г. Уфа, Российская Федерация

Котов Д.В.
Kotov D. V.

доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и управление на предприятии нефтяной и газовой промышленности» ФГБОУ ВО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», г. Уфа, Российская Федерация

УДК 338.984

DOI: 10.17122/2541-8904-2020-2-32-111-121

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Проблема управления человеческими ресурсами с каждым годом становится все более актуальной, так как высококвалифицированный персонал, качественно организованный трудовой процесс, в конечном итоге, прямо влияют на конкурентоспособность продукции, ее низкую стоимость и высокое качество. Правильное использование человеческих ресурсов является одним из факторов, определяющих результативность организации. Но, прежде чем его использовать, нужно правильно его оценить.

Целью данной работы является исследование теоретических положений и разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала нефтегазовой отрасли на примере ООО «Башнефть-Розница». Ежегодная массовая оценка персонала будет проводиться для оценки эффективности и ценности работы сотрудников организации. От результата оценки будет зависеть премиальная составляющая и продвижение по карьерной лестнице работника. Она позволит повысить эффективность и результативность работы сотрудника, даст толчок для его развития и раскрытия потенциала. В результате проведения ежегодной массовой оценки сотрудников организация может получить объективные данные об имеющихся кадровых ресурсах, построить четкую и целенаправленную систему обучения и развития индивидуально для каждого сотрудника. Каждый сотрудник сможет получить обратную связь и увидеть перспективы своего дальнейшего развития, при этом значительно повысив свою мотивацию. Внедрение предложенной модели совершенствования системы оценки работы персонала повышает заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность деятельности организации в целом.

В настоящей статье осуществлен анализ эффективности ежегодной массовой оценки персонала, механизм его внедрения, а также практическое использование и анализ ожидаемого эффекта после применения предлагаемой процедуры. Проведен теоретический анализ, обоснование применения ежегодной массовой оценки персонала и предложения по ее совершенствованию применительно к нефтегазовой отрасли. Анализируются теоретические основы оценки персонала и исследование ее ключевых методов, а также существующие способы эффективности деятельности сотрудников ПАО АНК «Башнефть».

Ключевые слова: организация, персонал, оценка, мотивация, КПЭ, нефтегазовая отрасль, грейд, ежегодная массовая оценка.

IMPROVEMENT OF STAFF ASSESSMENT METHOD IN OIL AND GAS INDUSTRY

The problem of human resource management is becoming more and more urgent every year, since highly qualified personnel, a well-organized labor process ultimately directly affect the competitiveness of products, their low cost and high quality. The proper use of human resources is one of the factors determining the effectiveness of an organization. But, before using it, you need to properly evaluate it.

The aim of this work is to study the theoretical principles and develop practical recommendations for improving the personnel assessment system for the oil and gas industry using the example of Bashneft-Retail. An annual mass assessment of personnel will be conducted to assess the effectiveness and value of the work of the organization's employees. The bonus component and promotion of the employee's career ladder will depend on the result of the assessment. It will improve the efficiency and effectiveness of the employee's work, will give an impetus to his development and unlocking potential. As a result of the annual mass assessment of employees, the organization can obtain objective data on the available human resources, and will be able to build a clear and focused training and development system individually for each employee. Each employee will be able to get feedback and see the prospects for their further development, while significantly increasing their motivation. The introduction of the proposed model for improving the personnel performance evaluation system increases the interest of employees in the results of their work and the effectiveness of the organization as a whole.

This article analyzes the effectiveness of the annual mass assessment of personnel, the mechanism for its implementation, as well as the practical use and analysis of the expected effect after applying the proposed procedure. A theoretical analysis was carried out, the rationale for the use of the annual mass assessment of personnel and suggestions for its improvement in relation to the oil and gas industry. It analyzes the theoretical foundations of personnel assessment and the study of its key methods, as well as the existing methods for the effectiveness of employees of Bashneft.

Key words: organization, personnel, assessment, motivation, KPI, oil and gas industry, grade, annual mass assessment.

По оценкам российских экспертов, примерно 85 % компаний исчезают с рынка из-за внутренних причин: неудовлетворительной организации труда, управления и оценки персонала. Американские ученые пришли к выводу, что главной причиной прекращения деятельности фирм является плохой менеджмент. Действительно, менеджеры не всегда могут правильно оценить персонал [1].

Оценка является основой функционирования не только организации, но и любой человеческой деятельности в целом. Важно понимать, что оценку персонала всегда следует рассматривать в тесной связи с другими организационными процессами, особенно со стратегией развития компании.

Последнее может быть достаточно разнообразным: трудоустройство, аттестация сотрудников, сокращение штата, обучение и развитие персонала, формирование и совершенствование кадрового резерва, вертикаль-

ная и горизонтальная ротация, внедрение инноваций в компании, реструктуризация, формирование и усовершенствование корпоративной культуры, разработка систем мотивации персонала.

Различные авторы индивидуально подходят к определению системы оценки персонала. Например, Маслов Е.В., Беляцкий Н.П., Кибанов А.Я. под оценкой сотрудника понимают процедуру, осуществляемую с целью выявления степени соответствия собственных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям. Шкатулла В.И. под оценкой производительности труда каждого работника подразумевает обязательный элемент системы контроля любой организации и рассматривает её как важнейшую функцию менеджера, сотрудников отдела по подбору персонала [5].

Можно сказать, что оценка эффективности работы персонала – это квинтэссенция социального управления. На её основе в процессе управления создаются стандарты деятельности и поведения, а фактическое положение дел оценивается с учетом этих формальных и неформальных стандартов.

Природа оценки персонала организации в современных условиях зависит от многих факторов: сферы ее деятельности, количества сотрудников, организационной и корпоративной структуры, размера и характера службы управления персоналом и т.д.

Мы можем повлиять на итоговую цель измерения параметров оценки персонала, чтобы повысить общую результативность компании. Например, такими параметрами являются индивидуальная эффективность каждого работника, вовлеченность сотрудников, уровень знаний и навыков, необходимых для выполнения работы и т.д. Если какой-либо из этих параметров выходит из фокуса HR, то он моментально становится неуправляемым. Другими словами, мы теряем возможность влиять на эффективность работы компании.

В деятельности зарубежных фирм применяются такие методы оценки персонала, как графическая шкала оценок, альтернативный метод ранжирования, метод парного сравнения, метод принудительного распространения, метод критического случая, рейтинговые шкалы, метод управления целями.

В России устоявшейся системой оценки является аттестация. Она использовалась на предприятиях в советское время. К сожалению, аттестация очень недооценена как рей-

тинговая система. Аттестации подлежат работники, занимающие должности, закрепленные в нормативных актах Российской Федерации, субъектов федерации и муниципальных органов власти [6].

Все методы оценки можно разделить на три основные группы:

1. Прогностический метод. Этот метод широко используются личные данные, письменные или устные характеристики, мнения и отзывы руководителя и коллег, личные разговоры, психологические тесты.

2. Практический метод. Профпригодность работника к исполнению служебных обязанностей определяется на основании результатов его практической работы. Это делается в технике тестовых движений.

3. Имитационный метод. Заявителю предоставляются конкретные ситуации, которые он должен решить [4].

Наиболее эффективной мы считаем ежегодную массовую оценку деятельности персонала. Данная процедура будет проводиться для оценки эффективности и ценности работы сотрудников организации. От результата оценки будет зависеть премиальная составляющая и продвижение по карьерной лестнице работника. Она позволит повысить эффективность и результативность работы сотрудника, даст толчок для его развития и раскрытия потенциала.

В таблице 1 представлена эффективность применения различных методов при проведении ежегодной массовой оценки работы персонала.

Таблица 1. Анализ ключевых показателей ежегодной массовой оценки для выбора подходящего метода

Методы оценки	Показатели эффективности ежегодной массовой оценки				
	мотивация	индексация заработной платы	кадровый резерв	индивидуальный план развития	обратная связь от руководителя
Прогностический	+	+	+	+	+
Практический	+/-	-	+	-	-
Имитационный	+/-	-	+	-	-

Исходя из результатов показателей таблицы, можно сделать вывод, что наиболее

эффективным методом ежегодной массовой оценки персонала является прогностический.

Этапы проведения ежегодной массовой оценки:

1. Разработка положения и формы по оценке компетентностей.

2. Утверждение нового положения генеральным директором.

3. Обучение руководителей структурных подразделений методам проведения собеседования и оценки компетенций.

4. Проведение оценки:

– сбор и анализ данных о работе подчиненного за год (с учетом промежуточных результатов в течение года);

– заполнение формы по модулям компетенций;

– сводный анализ подразделений.

Выбор методов и процедур оценки во многом определяется содержанием профессиональной деятельности работника. Более того, если некоторые методы и процедуры оценки можно использовать ежедневно (учёт производительности, качества труда), то другие, например, аттестацию, не чаще одного раза в 1-3 года.

При оценке персонала в крупных компаниях, например, в нефтегазовой отрасли, с персоналом более 1000 человек, проводится комплексное обследование функций управления персоналом (перевод, прием работника, включение в кадровый резерв, мотивации, потребность в обучении, создание индивидуального плана развития). На основе этих задач к методам оценки персонала предъявляются дополнительные требования, такие как унификация и автоматизация [3].

Чтобы унифицировать результаты оценки, необходимо разработать единый набор ключевых компетенций сотрудников, которые имеют большое значение для компании в достижении ее стратегических целей.

Применение метода ежегодной массовой оценки персонала актуально в нефтегазовой отрасли, что обусловлено влиянием следующих факторов:

1) нефтегазовая отрасль является динамично развивающейся, технологически сложной сферой промышленности, что требует постоянной оценки компетенций персонала всех уровней;

2) спецификой нефтегазовой промышленности является большое количество сотрудников, выполняющих схожие по функционалу обязанности, что позволяет систематизировать и сравнить уровень их профессиональных и личностных компетенций и разработать рекомендации по индивидуальным планам развития персонала;

3) эффективность данного метода обусловлена тем, что он применяется не только в процессе приема на работу, ротации по должности, формирования кадрового резерва, но также для ежегодной оценки эффективности деятельности персонала;

4) нефтегазовая промышленность отличается многообразием производственных отраслей (ВИНК) и, соответственно, профессиональных компетенций, что требует различных критериев их оценки. Универсальность ежегодной массовой оценки персонала позволяет легко адаптировать данные критерии под специфику той или иной отрасли.

В период производственной практики в отделе по подбору персонала ООО «Башнефть-Розница» одним из авторов данной статьи было проведено практическое исследование по ежегодной массовой оценке персонала. В ходе исследования оценку прошли все сотрудники отдела. По результатам данного исследования мы предлагаем проводить ежегодную массовую оценку персонала, которая будет проводиться для всех работников, служащих, специалистов, линейных руководителей и руководителей среднего звена.

В ПАО АНК «Башнефть» (дочернее общество ПАО «НК «Роснефть») используется три уровня для оценки текущих навыков специалиста: базовый (осведомленность), знаниевый (практический опыт) и профильный.

Действующая система оценки способствует решению значимых бизнес-задач:

– развитие и планирование обучения персонала;

– отбор сотрудников в кадровый резерв;

– формирование экспертных сообществ;

– обеспечение руководства актуальной информацией об уровне развития компетен-

ций для принятия кадровых решений при подборе и продвижении по службе.

Методы для разных этапов оценки персонала на разные должности представлены в таблице 2 [2].

Таблица 2. Методы для разных этапов оценки персонала на разные должности

Этап оценки персонала	Метод оценки персонала
Прием на работу	
Руководитель самостоятельного структурного подразделения	SHL-тест (VMG:NMG), оценочное интервью по компетенциям, индивидуальный Ассесмент-центр
Линейный руководитель	SHL-тестирование (VMG:NMG), оценочное интервью
Главный специалист/ведущий специалист	SHL-тестирование (NC: VC или VMG:NMG), оценочное интервью
Специалист	SHL-тестирование (NC: VC)
Рабочий	Тесты профессиональных знаний, собеседование
Перемещение (повышение по должности)	
Руководитель самостоятельного структурного подразделения	«360 градусов», Ассесмент-центр или индивидуальный Ассесмент-центр
Линейный руководитель	SHL-тестирование, «360 градусов», Ассесмент-центр
Ведущий специалист	SHL-тестирование (NC: VC или VMG:NMG)
Специалист	-
Рабочий	-
Отбор в кадровый резерв	
Кадровый резерв 1-го эшелона управления	Кадровый резерв 2-го и 3-го эшелонов
Мотивационный опросник, SHL-тестирование, Ассесмент-центр	SHL-тестирование (VMG; NMG), мотивационный опросник, Ассесмент-центр
Результаты тестирования не должны быть меньше 90 баллов, но при производственных достижениях руководитель может включить его в прохождение Ассесмент-центра	Результаты тестирования для таких сотрудников не должны быть меньше 90 баллов, но при производственных достижениях руководитель может включить его в прохождение Ассесмент-центра

Исходя из результатов таблицы, можно сделать вывод, что в обществах АНК «Башнефть» оценка персонала проводится только при приеме на работу, перемещении по должности и формировании кадрового резерва.

Мы предлагаем проводить ежегодную массовую оценку персонала всех работников, служащих, специалистов, линейных руководителей и руководителей среднего звена. Основой данного метода будет создание и внедрение модели компетенций, разработанной под определенную специфику отрасли и определенный уровень иерархии персонала.

Ежегодная массовая оценка персонала (далее ЕМО) – процесс определения эффективности работы персонала при реализации задач предприятия с целью принятия реше-

ний по повышению производительности труда сотрудников, внесению необходимых изменений в организационную структуру, бизнес-процессы, технологические процедуры, должностные инструкции и мотивационную среду. От результата оценки будет зависеть премиальная составляющая и продвижение работника по карьерной лестнице.

Положение о ежегодной массовой оценке персонала.

1. Цели оценки:

- подведение итогов работы сотрудника за текущий год;
- определение степени соответствия сотрудника установленным моделям компетенции;
- формирование индивидуального плана развития;

- регулярная обратная связь по эффективности работы сотрудников;
- оценка достижений и потребностей в профессиональном обучении и личностном росте сотрудников;
- определение размера вознаграждения за отчетный год;
- пересмотр заработной платы работников;
- принятие решений о дальнейшем развитии карьеры: продвижение и/или включение в кадровый резерв.

2. Основные задачи ЕМО персонала:

- мотивация персонала на достижение целей компании, повышение эффективности работы и производительности труда;
- активизация знаний и навыков персонала высшего и среднего звена в области

совершенствования бизнес-процессов и технологических процедур управления;

- повышение компетенции сотрудников.

Дополнительными задачами оценки являются:

- предоставление обратной связи подчиненному от руководителя;
- составление индивидуального плана развития.

3. Слагаемые оценки:

- итоги фактического выполнения KPI;
- данные по работе подчиненного за год;
- результаты оценки компетенций руководителем.

Итоговые результаты оценки распределяются по грейдам (табл. 3).

Таблица 3. Составляющие оценки

KPI	Компетенции, включающие профессиональные составляющие	Итоговый результат
6-9 грейд – Выполнение функц. KPI	Экспертная оценка руководителем проф. уровня работника, его проф. роста и вклада	Распределение результатов по 5-ти группам по шкале
1-5 грейд – коэф. руководителя	Оценка компетенций непосредственным руководителем. Оценочное собеседование. Обратная связь	Утверждение результатов на оценочной комиссии
Распределение результатов регулируется шкалой распределения. Результат учитывается при расчете годовой премии		

Состав оценочной комиссии формируется из числа непосредственных руководителей, вышестоящего руководителя и представителя блока управления персоналом. Непосредственные руководители представляют и «защищают» результаты по своим подразделениям. Оценочная комиссия в своих решениях руководствуется итогами выполнения KPI, результатами оценки и рядом дополнительных критериев. Оценочная комиссия имеет возможность переместить «спорного» сотрудника на один уровень вверх или вниз. Решение о корректировке оценки принимается коллегиально, при этом учитывается мнение непосредственного руководителя, который лучше всего знает

сильные и слабые стороны своих сотрудников. Право перемещения сотрудника только на одну группу по итогам воспринимается сотрудниками и их непосредственными руководителями как наиболее справедливый метод корректировки оценки.

Годовая оценка оказывает непосредственное влияние на ключевые процессы в области управления персоналом:

- пересмотр заработной платы работника;
- размер годовой премии работника;
- включение в кадровый резерв компании;
- дальнейшие перспективы работы в компании.

Таблица 4. Порядок определения итоговой оценки

Средняя оценка по компетенциям	4-5	V	IV	III	II	I
	3-4	V	IV	III	II	I
	2-3	V	IV	III	III	III
	1-2	V	V	IV	IV	IV
		$x < 90\%$	$90\% < x < 95\%$	$95\% < x < 110\%$	$110\% < x < 120\%$	$x > 120\%$
Уровень выполнения функциональных KPI

Рисунок 1. Лимиты распределения оценок по группам. Шкала распределения

Таблица 5. Применение результатов оценки для расчета годовой премии

Группа	Описание	Коэффициент премии	Дальнейшие действия
I	<ul style="list-style-type: none"> • высший уровень результата и эффективности работы; • исключительный вклад в развитие всей компании; • экспертный уровень знаний; • высшая степень участия в развитии своей команды 	1.25	<ul style="list-style-type: none"> • включение в кадровый резерв в приоритетном порядке; • претенденты на наивысший процент повышения заработной платы
II	<ul style="list-style-type: none"> • высокий уровень результата и эффективности работы; • вклад в развитие своего подразделения; • уровень знаний на уровне выше требуемого; • участие в развитии других сотрудников 	1.15	<ul style="list-style-type: none"> • кандидаты на включение в кадровый резерв в приоритетном порядке; • претенденты на существенное повышение заработной платы
III	<ul style="list-style-type: none"> • ожидаемый уровень результатов работы; • достаточная компетентность в областях ответственности; • самостоятельное развитие своих профессиональных знаний и навыков 	1.05	<ul style="list-style-type: none"> • кандидаты на зачисление в кадровый резерв; • претенденты на стандартное повышение заработной платы
IV	<ul style="list-style-type: none"> • уровень результативности – чуть ниже ожидаемого; • профессиональные знания и навыки требуют повышения; • недостаточная самостоятельность в работе 	0.85	<ul style="list-style-type: none"> • не могут претендовать на повышение заработной платы и на включение в кадровый резерв
V	<ul style="list-style-type: none"> • уровень результативности – ниже минимума требований; • отсутствие необходимых знаний и/или заинтересованности в работе 	0	<ul style="list-style-type: none"> • встреча с руководителем на предмет повышения эффективности работы или возможного увольнения

В рамках исследования были выявлены недостатки в оценке персонала ООО «Башнефть-Розница». В обществах ПАО АНК «Башнефть» оценка персонала приме-

няется только при приеме на работу, перемещении (повышению по должности) и для отбора в кадровый резерв. В настоящее время каждый сотрудник ежегодно получает индек-

сацию своей заработной платы вне зависимости от его вклада и результата труда. Сотрудник продолжает работать без всякой мотивации и рекомендаций по улучшению эффективности своей деятельности. Это связано со сложившейся традицией работать ради выполнения плана.

Результаты данной оценки персонала позволят выявить сотрудников, которые не удовлетворяют, удовлетворяют и значительно превышают трудовые стандарты, что позво-

лит продвигать сотрудников по карьерной лестнице, эффективнее разрабатывать программы обучения для них, формировать кадровый резерв и увольнять сотрудников, которые не соответствуют требованиям должности. Данный оценочный метод будет влиять на мотивацию сотрудников и премиальную составляющую, а по окончании процедуры будет разработан индивидуальный план развития и предоставлена обратная связь от руководителя.

Рисунок 2. Новый взгляд на систему оценки персонала в обществах ПАО АНК «Башнефть»

Рассмотрим социальную эффективность, которую принесет проект по ежегодной массовой оценке персонала.

Таблица 6. Социальная эффективность внедрения проекта

Наименование мероприятия	Социальная эффективность
Внедрение новой системы оценки персонала в организации	1. Повышение качества управления персоналом. 2. Обеспечение своевременного выполнения заданий персоналом. 3. Обеспечение эффективной и качественной взаимосвязи между подразделениями
Проведение оценки по новой методике	1. Определение соответствия потенциала каждого работника занимаемой должности и принятие обоснованных кадровых решений (развитие/ продвижение). 2. Определение соответствия размера получаемого вознаграждения результатам труда
Предоставление обратной связи от руководителя	1. Повышение мотивации работников. 2. Принятие решения в области развития сотрудника
Формирование индивидуального плана развития	1. Определение вектора дальнейшего развития сотрудника. 2. Участие в образовательных программах, повышение квалификации

Как было выявлено в ходе исследования, в компании наблюдается высокий коэффициент текучести кадров, в особенности, среди

молодых специалистов. Выпускники высших учебных заведений работают в обществах группы в течении двух-трех лет, после чего

вынуждены сменить место работы. Связано это с высокой конкуренцией внутри компании и отсутствием перспективы карьерного роста (кадровый «застой»).

После внедрения рекомендуемых мероприятий мы планируем получить следующие результаты:

- снижение показателя текучести кадров примерно на 10-15 %. Данный эффект основан на беседе с руководителями отделов и подразделений и специалистами отдела по оценке и развитию персонала, в ходе которой было выявлено прогнозное значение показателя текучести в случае проведения рекомендуемых мероприятий;
- повышение эффективности работы сотрудников примерно на 30-50 %. Данный эффект основан на внедрении ЕМО в организации, который стимулирует сотрудников к

повышению результативности их трудовой деятельности;

- увеличение прибыли компании за счет снижения текучести кадров и повышения производительности труда;
- повышение эффективности мероприятий по адаптации сотрудников;
- улучшение сплоченности коллектива и сокращение предпосылок для конфликтов между сотрудниками и руководством;
- повышение мотивации сотрудников;
- предлагаемые мероприятия сделают оценку более объективной;
- предлагаемая система оценки может способствовать самосовершенствованию;
- позволит обоснованно принять решение об увольнении или сокращении работников;
- приведет к улучшению морально-психологического климата в команде и уменьшению конфликтности.

Рисунок 3. Ожидаемые результаты от программы внедрения ЕМО

В результате проведения ежегодной массовой оценки сотрудников, организация может получить объективные данные об имеющихся кадровых ресурсах, сможет построить четкую и целенаправленную систему обучения и развития индивидуально для каждого сотрудника. Каждый сотрудник сможет получить обратную связь и увидеть перспективы своего дальнейшего развития, при этом значительно повысив свою мотивацию. Внедрение предложенной модели совершенствования системы оценки работы персонала

повышает заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность деятельности организации в целом.

Таким образом, система оценки работы персонала помогает понять, насколько эффективно работает сотрудник как в нашей организации ООО «Башнефть-Розница», так и в обществах группы ПАО АНК «Башнефть».

Вывод

Эффективность работы сотрудника – соответствие того, что делает сотрудник, целям организации и установленным требованиям;

выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами и наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений) сотрудника. Рост эффективности каждого отдельного сотрудника повышает эффективность подразделения и компании в целом.

Как было выявлено в ходе исследования, в компании наблюдается высокий коэффициент текучести кадров, в особенности, среди молодых специалистов. Выпускники высших учебных заведений работают в обществах группы в течении двух-трех лет, после чего вынуждены сменить место работы. Связано это с высокой конкуренцией внутри компании и отсутствием перспективы карьерного роста (кадровый «застой»).

В компании ООО «Башнефть-Розница» оценка персонала применяется при приеме на работу, перемещении (повышению по должности) и для отбора в кадровый резерв. Мы предлагаем проект ежегодной массовой оценки персонала, который позволит выявить сотрудников, неудовлетворяющих, удовлетворяющих и существенно превышающих стандарты труда, что позволит продвигать их по служебной лестнице, более эффективно разрабатывать программы обучения, формировать кадровый резерв для продвижения по карьерной лестнице, увольнять сотрудников, не соответствующих требованиям должност-

сти, набирать в штат работников, наиболее соответствующих должности и профессии.

В результате проведения ежегодной массовой оценки сотрудников организация сможет получить объективные данные об имеющихся кадровых ресурсах, выстроить четкую и целенаправленную систему обучения и развития индивидуально для каждого сотрудника. Каждый сотрудник сможет получить обратную связь и увидеть перспективы своего дальнейшего развития, при этом значительно повысится его мотивация. Внедрение предложенной модели совершенствования системы оценки работы персонала повысит заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и эффективность деятельности организации в целом.

Для реализации данного проекта нами предложен порядок внедрения новой системы оценки в организациях нефтяной отрасли, включающий последовательные этапы и действия на данном этапе. Кроме этого, была разработана шкала распределения итоговой оценки и его лимиты по группам. На основании результатов оценки предложен способ расчета коэффициента годовой премии.

После внедрения новой процедуры оценки в систему управления персоналом ожидается существенное сокращение текучести кадров, повышение производительности труда и мотивации сотрудников.

Список литературы

1. Анцупов А.Я., Ковалев В.В. Социально-психологическая оценка персонала: Учеб. пособие. – М.: Юнити, 2018. – 192 с.
2. Антошкина А.В. Компетентностный подход в системе управления персоналом нефтегазовых компаний России // Сборник Международной научно практической конференции. – 2017. – С. 179-183.
3. Как выбрать оптимальную систему оценки персонала? [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-portal.ru/article/kak-vybrat-optimalnuyu-sistemu-ocenki-personala> (дата обращения 19.06.2019).
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие. – М.: Проспект, 2013. – 80 с.
5. Климович Л.К., Ермольчик Е.В. Методы оценки персонала // Вестник ГГТУ им. П.О. Сухого. – 2017. - № 2. – С. 52-60.
6. Корнюшин В.Ю. Основы управления персоналом: Учеб. курс (учебно-методический комплекс) // Московский институт экономики, менеджмента и права; Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2018.
7. Мизинцева М.Ф., Сардарян А.Р. Оценка персонала: Учебник и практикум. Базовый курс. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 378 с.

8. Отчет об устойчивом развитии ПАО АНК «Башнефть» [Электронный ресурс]. URL: http://www.bashneft.ru/files/iblock/14e/20150814_bn_our2014_rus_web.pdf (дата обращения 19.01.2020).

References

1. Antsupov A.Ya., Kovalev V.V. Socio-psychological assessment of staff. Textbook The allowance. – M.: Unity, 2018. – 192 p.

2. Antoshkina A.V. Competency-based approach in the personnel management system of oil and gas companies in Russia // Collection of the International Scientific and Practical Conference. – 2017. – P. 179-183.

3. How to choose the optimal personnel assessment system? [Electronic resource]. URL: <https://hr-portal.ru/article/kak-vybrat-optimalnuyu-sistemu-ocenki-personala> (accessed June 19, 2019).

4. Kibanov A.Ya. Human Resource Management: Theory and Practice. Assessment

and selection of personnel in the recruitment and certification, the release of personnel: a training manual. – M.: Prospect, 2013. – 80 p.

5. Klimovich L.K., Ermolchik E.V. Methods of personnel assessment // Bulletin of the GSTU IM. BY. Dry. – 2017. - № 2. – P. 52-60.

6. Korniyushin V.Yu. Fundamentals of personnel management: textbook. course (educational complex) // Moscow Institute of Economics, Management and Law; Center for Distance Learning Technologies MIEMP, 2018.

7. Mizintseva M.F. Sardaryan A.R. Assessment of staff: Textbook and workshop. Basic course. – Lyubertsy: Yurayt, 2015. – 378 p.

8. Report on sustainable development of Bashneft [Electronic resource]. URL: http://www.bashneft.ru/files/iblock/14e/20150814_bn_our2014_rus_web.pdf (accessed 01/19/2020).