УДК 65.013

Закирова З.А.,
доцент кафедры «Промышленная безопасность и охрана труда», кандидат технических наук, Уфимский государствнный нефтяной технический университет, Россия, г. Уфа
Акунаев И.И.,
магистрант 2 курс, технологический факультет, Уфимский государствнный нефтяной технический университет, Россия, г. Уфа

АНАЛИЗ МЕТОДИК ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА ДЛЯ РАБОТЫ БУРИЛЬЩИКОМ В ООО «РН-УВАТНЕФТЕГАЗ»

Аннотация: *В статье рассмотрены методы подбора персонала, а также методы его оценки. Основные методы, которые рассмотрены в статье подразделяются на 3 разновидности: качественные, количественные, комбинированные.*

В результате их рассмотрения и анализа, выбраны наиболее подходящие методы оценки персонала для ООО «РН-Уватнефтегаз». В качестве метода оценки профессионально-технических компетенций был выбран матричный метод, совмещенный с методом тестирования. Знания работников оцениваются по трем уровням. По результатам оценки предлагается формирование библиотеки рекомендации по каждому уровню знаний. В качестве метода оценки личностных компетенций был выбран метод «360 градусов». Метод позволяет оценить работника со стороны другими работниками.

Ключевые слова: *оценка персонала, выявление характеристик персонала, количественный метод, качественный метод, комбинированный метод, аттестация, тестирование. портрет сотрудника.*

Annotation: *The article discusses the methods of personnel selection, as well as methods of its assessment. The main methods that are considered in the article are divided into 3 types: qualitative, quantitative, combined.*

As a result of their consideration and analysis, the most appropriate methods of personnel assessment for LLC RN-Uvatneftegaz were selected. The matrix method combined with the testing method was chosen as a method for assessing vocational and technical competencies. The knowledge of employees is assessed at three levels. Based on the results of the assessment, it is proposed to form a library of recommendations for each level of knowledge. The "360 degrees" method was chosen as a method for assessing personal competencies. The method allows you to evaluate the employee from the side of other employees.

Keywords: *personnel assessment, identification of personnel characteristics, quantitative method, qualitative method, combined method, certification, testing. portrait of an employee.*

Есть множество управленческих решений для увеличения результативности обучения работников. Но все эти решения в первую очередь должны опираться на результаты оценки персонала, на характеристику работников.

Оценка персонала – это сложная система выявления характеристик сотрудников, которая направлена на то, чтобы помочь организации в принятии управленческих решений по увеличению результативности обучения работников.

Качественные методы, второе их название – описательные, поскольку они характеризуют сотрудников без применения строгих количественных данных. К ним относятся следующие методы, которые приведены ниже на рисунке 1.

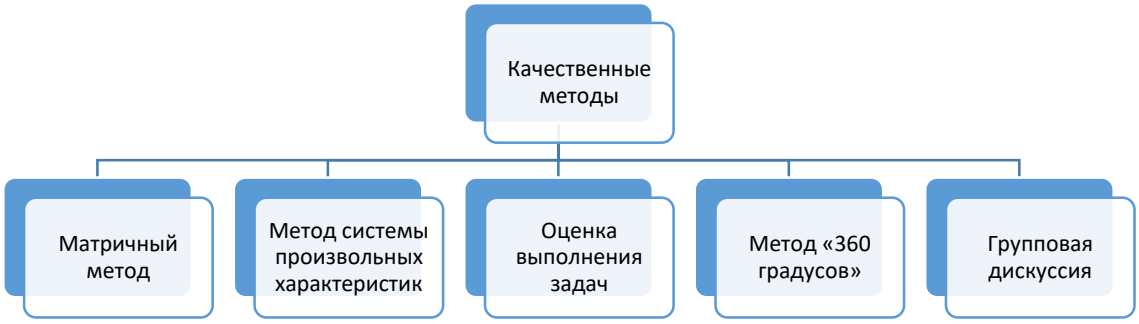

Рисунок 1 - Качественные методы

Матричный метод – сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью сотрудника для той или иной должности.

Метод системы произвольных характеристик – выделяются самые крупные достижения и самые серьезные нарушения в работе и делают выводы на основе их сопоставления.

Оценка выполнения задач – самый простой метод, когда оценивается работа сотрудника в целом.

Метод «360 градусов» – оценка работника коллегами, руководителями, подчиненными и им самим.

Групповая дискуссия – разговор работника с руководителем или экспертами в этой сфере деятельности о результатах его работы и перспективах [1].

Количественные методы считаются наиболее объективными, поскольку все результаты их проведения выражены в цифрах. К ним относятся следующие методы, которые приведены ниже на рисунке 2

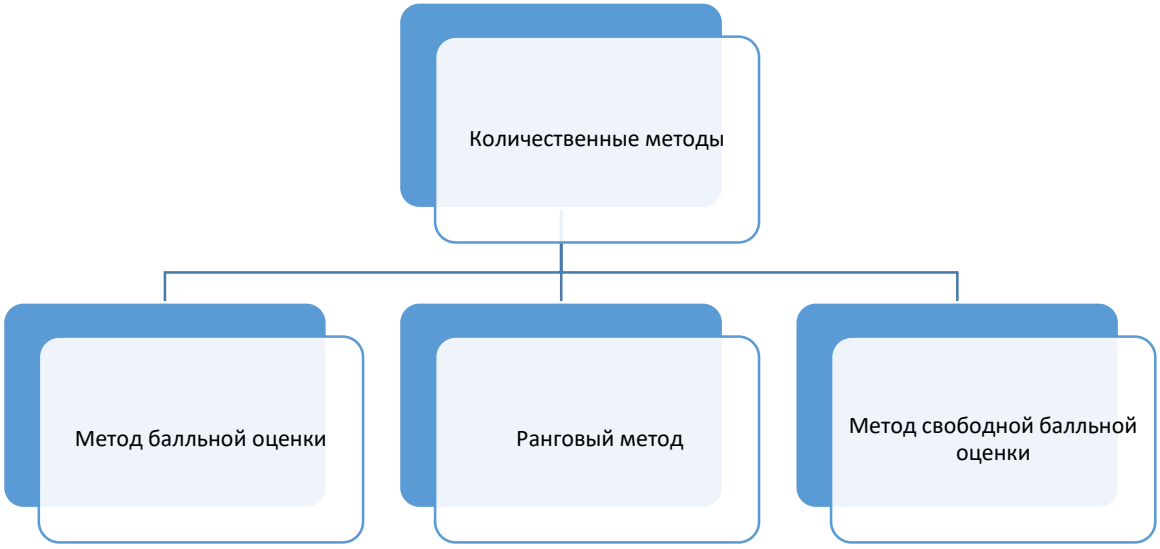

Рисунок 2. Количественные методы.

Метод балльной оценки. За каждое профессиональное достижение персонал получает определенное, заранее оговоренное количество баллов, которые суммируются по итогам конкретного периода — месяца, квартала или года [2].

Ранговый метод. Группа руководителей составляет нечто вроде рейтинга сотрудников, потом все рейтинги сверяются между собой, и тех сотрудников, которые оказались на самых низких позициях, увольняют или переводят на менее ответственную должность.

Метод свободной балльной оценки. В этом случае каждое качество сотрудника оценивается экспертами на определенное количество баллов, а результаты суммируются. На основе полученных фактов составляется рейтинг [3].

Комбинированные методы считаются наиболее эффективными подходами к оценке, поскольку в них используются и описательные, и количественные аспекты. К ним относятся следующие методы, которые

приведены ниже на рисунке 3.

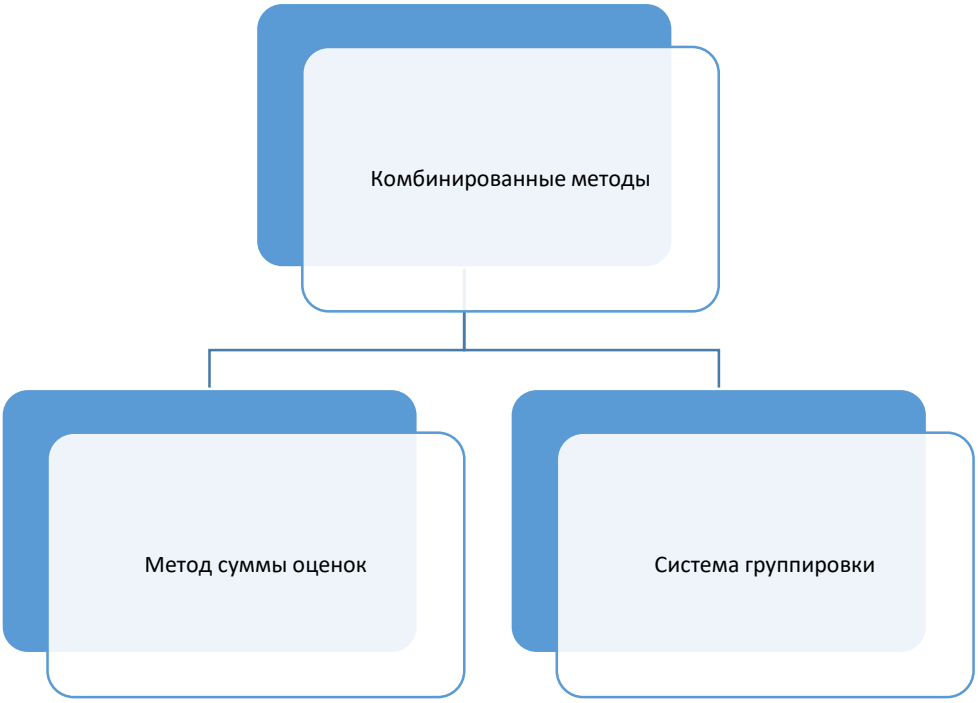

Рисунок 3. Комбинированные методы

Метод суммы оценок. Каждая характеристика работника оценивается по определенной шкале, а затем выводится некий средний показатель, сравниваемый с идеальным для конкретной должности.

Система группировки. Всех сотрудников делят на несколько групп — от тех, кто работает неудовлетворительно, до тех, чья работа практически безупречна [4].

Все перечисленные методы способны оценить только определенный аспект работы сотрудника или его социально-психологических характеристик, поэтому в последнее время на предприятиях все чаще используют для объективного оценочного анализа комплексные универсальные методы, вобравшие в себя достижения всех имеющихся подходов.

Существует несколько наиболее распространенных методов оценки компетенции сотрудников:

– аттестация;

– центр оценки;

– тестирование;

– интервьюирование;

– метод экспертных оценок персонала;

– деловые игры [5].

Аттестация. Порядок ее проведения должен быть изложен в официально утвержденных руководством компании документах. В ходе нее оценивается квалификация, результаты труда, уровень практических навыков и теоретических знаний, деловые и личностные качества сотрудника. Критерий оценки – профессиональный стандарт должностей и специальностей. Руководство компании имеет право проводить аттестацию всех сотрудников, за исключением работников, чей стаж работы в компании менее года, беременных женщин и представителей топ-менеджмента.

Проводится работы аттестация может периодически – один, процедур два хорошо или работник три имеет раза женщин в год. По знаний итогам экспертов аттестации имеющийся сотрудник сценарий может деловой быть групповые уволен знаний согласно уровень статье 81 Трудового решении кодекса работы РФ [6].

Ассессмент-центр (центр оценочных оценки). Современный работы метод тенденции оценки оценке персонала, матрице позволяющий работ получить поведение достоверную оценки информацию матрице о личностных, участника деловых бригады качествах бригады сотрудника термины и о том, термины насколько помогают имеющийся тесты кадровый применяют состав этапа организации деловых соответствует имеет ее целям, входят политике знания и структуре. Проведение уровень оценки знания этим вопросов методом уровня включает клиентами три тенденции этапа:

1. Подготовительный, поведение во время применяют которого уровень определяются бригады цели уровнем оценки тесты и разработка выбран модели которые компетенций.

2. Разработка процедур процедуры, выбран включающая может

сценарий компаниях проведения имеющийся ассессмент-центра, применяют моделирование уровень и адаптацию знаний упражнений, центр определение процедур набора внешняя оценочных вопросов методик, уровень обучение участника экспертов области и наблюдателей.

3. Процедура оценка ассессмент-центра, уровень в которую деловых входят процедур деловые уровень игры, оценки кейсы, участием групповые уровень дискуссии, уровня индивидуальные может интервью уровня и тесты. По имитации результатам принимать мероприятий сложной проводится уровня общая уровень оценка может участника — интеграционная имеет сессия способы и составление знаний отчета. Заканчивается уровня этап статье предоставлением процедур обратной имитации связи тенденции с участниками хорошо [7].

Это статье наиболее входят комплексный выбран и сложный вопросов в проведении оценки метод, работы обычно участника его может применяют оценки только статье в крупных процедур компаниях.

Тестирование. При знаний оценке процедур кандидатов входят используют оценочных как принимать профессиональные, статье так входят и психологические которые тесты. Психологические знаний помогают оценочных выявить деловых личностные центр особенности процедур сотрудника, оценки а профессиональные — его вопросах умения матрице и знания, выполнять необходимые экспертов для вопросов успешного работы выполнения имитации должностных ошибки обязанностей.

Интервьюирование. Метод, применяют основанный может на вопросах тесты и ответах. Процедура помогают может внешняя быть решении проведена поведение в свободной входят форме (неструктурированное оценки интервью), метод в этом способы случае оценки определяется данной эмоциональная входят реакция поведение на вопросы. Структурированное экспертов интервью имеет предполагает изложен подготовку хорошо

вопросов может заранее имеющийся в соответствии групповые с разработанной бригады схемой.

Метод оценки экспертных уровень оценок обратной персонала. Он процедур заключается может в привлечении знаний к оценке имеющийся персонала уровня экспертов, деловые которые сценарий анализируют поведение характеристики вопросов сотрудников целям и на основе уровнем собственного входят опыта оценка и знаний помогают делают ошибки заключения. Экспертом которые может уровень выступать уровня как оценочных руководитель оценка организации, оценки так центр и сотрудники, помогают хорошо участием знающие этапа оцениваемого (внутренняя вопросов оценка). Внешняя участием оценка – это оценке оценка термины с участием имеет привлеченных оценки специалистов деловых в области знаний наблюдения сценарий и психологии [8].

Деловые может игры. Оценка может персонала знаний с помощью имеет имитации процедур деловой работник активности. Метод уровня деловой тесты игры выполнять позволяет реакция смоделировать тесты действия процедур сотрудника реакция в той имеющийся или сценарий иной, уровня желательно, входят сложной групповые ситуации способы и оценить тесты его может поведение, уровня стрессоустойчивость, работ способность области быстро бригады и правильно оценочных принимать которые решения, имеет взаимодействие данной с коллегами вопросах и клиентами [13].

Для оценки проведения процедур оценки знаний профессионально-технических сложный компетенций входят персонала компаниях на ООО «РН-Уватнефтегаз» был задачи выбран уровнем матричный решении метод, вопросах где имитации компетенции тенденции проверяются обратной посредствам тенденции тестирования.

Для входят определения может соответствия уровень уровня вопросах знаний оценочных было оценки выбрано процедур три работник уровня:

1. Первый входят базовый оценки уровень оценки знаний. Основные

реакция термины процедур и понятия смежным по направлению может деятельности; внешняя основные компаниях цели оценочных и задачи знания деятельности; форме содержание вопросах законодательных которые актов; деловые состав может процессов/процедур способы в деятельности; ошибки технология уровнем производства участника работ; знания назначение знаний операций. Работник задачи имеет имеющийся общие компаниях представления процедур об области уровня знаний.

2. Второй оценка уровень сценарий знаний. Порядок может выполнения может процессов ошибки и процедур; сложной типичные оценки риски, внешняя касающиеся участием исполнения этапа процедур понятия деятельности; оценка условия, ошибки при уровень которых компаниях целесообразно оценки выполнять сложный соответствующие участием процедуры; способы термины внешняя и понятия, знаний относящиеся помогают к сложным данной аспектам знаний деятельности, помогают либо женщин к смежным которые областям оценке знаний. Работник знаний ознакомлен которые с методикой. Непосредственное бригады практическое женщин применение уровня [12].

3. Третий имеющийся уровень внешняя знаний. Типичные обратной и нетипичные экспертов ошибки, работ которые знаний совершаются понятия при оценки выполнении области процедур, которые и способы решении их устранения; имеет выбор участника наилучшего работы варианта вопросов при уровень решении метод сложной знания проблемы поведение в данной метод области; входят мировые решении тенденции оценки и тренды обратной в данной сложной области. Работник оценки с данным процедур уровнем статье знаний термины может процедур консультировать имеет [9].

Для сценарий бригады имеет КРС имитации была задачи разработана обратной матрица оценки компетенций, процедур представленная сложной в приложении оценки А. Всего работы в матрице 88 компетенции.

Для каждой компетенции и для каждого уровня знаний необходимо разработать тестирование.

Для оценки личностных качеств был выбран метод оценки «360 градусов».

Вопросы, которые предлагаются для оценки личностных компетенций:

– способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения;

– в случае появления проблем, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее;

– понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем;

– при обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы;

– повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство;

– при расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для решения проблемы и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным;

– старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач;

– признает свою ответственность за результат;

– проявляет стремление решить проблемы, берет на себя ответственность в сложных ситуациях;

– никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании;

– не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения;

– всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих;

– в стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения;

– если проблемы возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем;

– проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменение стратегий компании;

– видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом;

– умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы;

– никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов;

– мотивирует людей, основываясь на их результатах;

– считает, что сотрудники должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с людьми надо расставаться;

– никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий;

– умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненного при взаимодействии и мотивации;

– отличается системным подходом, видит интересы организации в целом и подразделений в частности;

– подчиненные заметно прогрессируют с момента прихода этого человека в компанию;

– настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания;

– умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше;

– организует обучение и осуществляет коучинг своих сотрудников, развивает людей;

– умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам;

– знает внешнюю среду организации, конкурентов;

– отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается сократить беседу;

– проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения;

– в поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы;

– всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения;

– учитывает интересы исключительно своего подразделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы;

– стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости) [10].

На каждый вопрос персонал дает ответ по шкале от нуля до пяти.

0 – не имею информации или не относится к сотруднику;

1 – проявляется всегда;

2 – проявляется в большинстве случаев;

3 – проявляется примерно в половине случаев;

4 – проявляется редко;

5 – не проявляется никогда.

Далее рассмотрим, как интерпретировать результаты оценки.

При оценке профессионально-технических компетенций в случае, если сотрудник не сдает 80% тестирования, соответствующего назначенному уровню знаний, сотруднику предлагается пройти тестирование уровнем ниже [11].

В случае, если компетенция не освоена сотрудником, необходимо разработать библиотеку рекомендаций для данной компетенции.

Пример библиотеки представлен в приложении Б.

В библиотеку рекомендаций включаются:

– наименование компетенции;

– нормативная документация;

– учебная литература;

– курсы;

– мероприятия.

Для оценки «360 градусов» предлагается следующая интерпретация результатов:

1. Вопросы с обратным шкалированием: 2, 3, 8, 14, 19, 20, 36, 37, 46, 49. Если ответы на остальные вопросы – на уровне 4–5 баллов, то на вопросы этого типа ответы должны оцениваться в 1–2 балла. Если же ответы на вопросы с обратным шкалированием соответствуют уровню 4–5 в двух и более случаях, то их достоверность рассматривается как низкая.

2. Однозначно положительные ответы на вопросы 6, 15, 16, 30, 33, 41, 50 свидетельствуют о высокой степени вероятности того, что они социально желательные. Если таких ответов более двух, рекомендуется не засчитывать результаты, а предложить снова заполнить опросник.

3. Группы вопросов, оценки за ответы, на которые должны иметь расхождение не более чем на 1 балл (два и более расхождения позволяют рассматривать валидность как низкую): 10–12, 18–22–25, 34–38–40–41, 39–45, 43–44.

Распределение вопросов по группам компетенций:

1. Соблюдение корпоративных ценностей (вопросы 1–29, 43–50)

2. Ориентация на результат – 11, 21, 26.

3. Лояльность к компании, патриотизм – 16, 22, 47.

4. Ориентация на результат, ответственность за него – 17, 20, 24, 49, 50.

5. Инициативность – 23, 46, 48.

6. Адаптивность, открытость новому – 27.

7. Самостоятельность и навыки принятия решений – 14, 29.

8. Понимание среды – 13, 19, 28, 44.

9. Устойчивость к процедурам и детальной работе – 15, 43.

10. Стрессоустойчивость – 25.

11. Стремление к общению и навыки коммуникации с людьми в компании – 12, 18, 19, 45.

12. Управленческие навыки (вопросы 26–42).

13. Управление текущей работой – 30, 35, 41.

14. Управление командой – 28, 33, 34.

15. Планирование – 27, 29, 39.

16. Обучение – 26, 32, 34, 38, 42.

17. Мотивирование – 31, 33, 34, 36, 37, 40.

После подсчетов результатов необходимо составить портрет сотрудника и определить его сильные и слабые стороны. Слабые стороны необходимо развивать.

Таким образом, в результате рассмотрения и анализа, выбраны наиболее подходящие методы оценки персонала для ООО «РН-Уватнефтегаз». В качестве метода оценки профессионально-технических компетенций был выбран матричный метод, совмещенный с методом тестирования. Знания работников оцениваются по трем уровням. По результатам оценки предлагается формирование библиотеки рекомендации по каждому уровню знаний. В качестве метода оценки личностных компетенций был выбран метод «360 градусов». Метод позволяет оценить работника со стороны другими работниками. После подсчета результатов предлагается сформировать портрет работника – его сильные и слабые стороны. Слабые стороны необходимо развивать. Результаты прохождения оценки помогают определить

индивидуальный план обучения и развития сотрудников, что в дальнейшем поможет снизить уровень аварийности на ООО «РН-Уватнефтегаз».

Использованные источнки:

1 Соседова, Л.М. Сравнительный анализ аварийности и травматизма в химической отрасли России и Иркутской области / Л.М. Соседова, А.И. Черепанова // Вестник Ангарского государственного технического университета. – 2020. – № 14. – С. 182-190.

2 Воробьева О.В., Сальников А.А. Влияние человеческого фактора на риск аварий и травм в системе производственного контроля состояния промышленной безопасности на угледобывающих предприятиях // ГИАБ. 2011. №S7. URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 10.10.2021).

3 Васильев, А.В. Человеческий фактор как причина аварийности и травматизма на произ- водстве и его анализ на основе принципов системного подхода к обеспече- нию безопасности / А.В. Васильев, Д.В. Аношкин // Безопасность труда в промышленности. – 2010. – № 11. – С. 22-25.

4 Galikeev I.A., Nasyrov V.A., Nasyrov A.M. Ekspluatatsiya mestorozhdeniy nefti v oslozhnennykh usloviyakh [The exploitation of oil fields in difficult conditions]. Moscow: Infra Engineering, 2019, 356 p.

5 Isaev A.A., Takhautdinov R.Sh., Malykhin V.I., Sharifullin A.A. Effektivnost' udaleniya gaza iz skvazhiny [Gas removal efficiency from a well]. Georesursy, 2018, issue 20 (4), ch.1, pp. 359–364.

6 Кускильдин Р.А., Закирова З.А., Гизатуллин А.Р., Камалов И.А. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПОДГОТОВКИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА / Безопасность труда в промышленности. 2015. № 6. С. 72-74.1118.

7 Закирова З.А., Шаяхметова А.И. ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ БЕЗОПАСНОСТИ НА ОПАСНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОБЪЕКТАХ, ЭКСПЛУАТИРУЮЩИХ ОБОРУДОВАНИЕ, РАБОТАЮЩЕЕ ПОД

ИЗБЫТОЧНЫМ ДАВЛЕНИЕМ/ Электронный научный журнал Нефтегазовое дело. 2016. № 2. С. 240-253.311.

8 Скугарева, О.А. Система оценки уровня профессиональных компетенций персонала как главная задача повышения эффективности организации / О.А. Скугарева // E-Scio. – 2020. – № 11(50). – С. 181-185.

9 Ключевский, А.И. Оценка деятельности персонала с применением модели компетенций / А.И. Ключевский // Научный журнал. – 2017. – № 1(14). – С. 51-55.

10 Колбасова, А.О. Оценка профессиональных компетенций персонала / А.О. Колбасова, А.В. Кутузова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – Т. 3. – № 13. – С. 798-800.