

УДК 658

РАЗРАБОТКА ПРОФИЛЕЙ ДОЛЖНОСТЕЙ В НЕФТЯНОЙ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ КПИ: ОПЫТ И ПЕРСПЕКТИВЫ

А.А. Абдуллина, А.А. Скворцов

ОАО «Татнефть», НГДУ «Елховнефть»

E-mail: alka-alkina@mail.ru, elhov_ouk@tatneft.ru

С.В. Юдина

Альметьевский государственный нефтяной институт

E-mail: yudina@tatneft.ru

Формализованное описание требований сложных экономических систем к ключевому персоналу сегодня – не дань моде. Разработка Профиля должности на основе компетентностного подхода – это попытка измерить то, что изначально измерить очень сложно: знания, опыт, навыки и т.д. Авторы статьи, опробовав данную методику в основном производственном подразделении крупной российской нефтяной компании, предлагают механизм встраивания оценки персонала в систему стратегического управления компанией. Во избежание противоречий между существующими в компании системами планирования авторам видится целесообразным использовать ключевые показатели эффективности (КПИ), для достижения которых на индивидуальном уровне работник интеллектуального труда должен обладать определенными компетенциями.

Ключевые слова: модель компетенций специалиста, Профиль должности, ключевые показатели эффективности, шкала оценки, источники информации.

THE DEVELOPMENT OF JOBS PROFILES IN THE OIL COMPANY ON THE BASIS OF KPI: EXPERIENCE AND OUTLOOK

A.А. Abdullina, A.А. Skvortsov

ОАО «Татнефть», НГДУ «Елховнефть»

E-mail: alka-alkina@mail.ru, elhov_ouk@tatneft.ru

S. V. Yudina

Almetyevsk State Oil Institute

E-mail: yudina@tatneft.ru

Formal description of complex economic system requirements for key personnel today is not a fashion issue. The development of a job profile on the basis of competency approach is an attempt to measure something that is hard to measure in the first place: knowledge, experience, skills etc. The authors, having probed the given methods mostly at the production department of a large Russian oil company, suggest the mechanism of the embedding staff evaluation into the strategic management system of the company. In order to avoid contradictions between current planning systems, the authors deem it efficient to use key performance indicators (KPI), where intellectual worker must possess certain competencies to achieve those.

Key words: model of specialist competencies, job profile, key performance indicators, rating scale, sources of information.

Качество функционирования современных корпораций и ее основных подразделений сегодня во многом определяется логикой построения систем управления различными аспектами деятельности ее персонала. Ключевой фактор, определяющий такую логику, состоит в создании условий для формирования правильного представления каждого сотрудника о том, что он должен уметь делать, какими компетенциями (знаниями, умениями и навыками) обладать. В процессе исследования особенностей труда высококвалифицированных специалистов в корпорациях становится ясным, что система их оценки должна быть, с одной стороны, полностью подчинена логике общего управления компанией, а с другой – достаточно специфичной, учитывающей характер труда и управления им.

Анализ практики построения систем оценки интеллектуальных работников как за рубежом, так и в современной России свидетельствует об общих тенденциях в этой области. В последние годы в российских компаниях все большее применение находит компетентностный подход к повышению эффективности оценки работника и его деятельности. Более ранняя российская практика формализации требований к работнику предполагала широкое использование должностных инструкций. Потребность в четком описании качеств специалиста в терминах компетентностного подхода сформировалась относительно недавно. В крупных компаниях реального сектора экономики на сегодняшний день наибольшее распространение получили моделирование компетенций и профилирование должностей. Под Профилем должности традиционно понимается системное (в том числе, графическое) описание критериальных требований (квалификационных, деловых, личностных и пр.) к потенциальному работнику в терминах компетенций и их значений, которое является основанием для нормального функционирования систем подбора, оценки и развития персонала. Основная задача формирования Профиля должности – создание и внедрение единых, стандартных и прозрачных корпоративных требований. Автоматически это влечет за собой стандартизацию целей, что также очень важно для многих кадровых процессов:

- единая цель для развития персонала;
- единые принципы и приоритеты развития работников;
- единые принципы оценки;
- единый набор требований к работникам;
- единая шкала оценки, измеримость и связь с потребностями производства;
- единый инструмент для повышения прозрачности и эффективности процессов управления персоналом.

Продуктивность использования компетентностного подхода при формировании Профиля должности связана, прежде всего, с интеллектуализацией и информатизацией труда, высокой степенью непредсказуемости внешних факторов, проблемами количественной оценки затрат и результата труда и т.д. Общие управленческие тенденции последних лет свидетельствуют о больших перспективах данной методологии в силу отсутствия сколь-нибудь внятных альтернатив, позволяющих описывать требования к носителю интеллектуального трудового потенциала.

Разработка единых требований, в данном случае Профилей должностей, дает особые преимущества как для руководителей, так и для самих работников и для компаний в целом (табл. 1).

Таблица 1
Преимущества использования профиля должности

Для руководителей	Для работника	Для компании
Позволяют четко сформулировать ожидания руководителя от поведения (действий) подчиненного	Улучшают понимание того, какие знания и навыки необходимы для успешного решения профессиональных задач	Устанавливают модели поведения для успешного решения профессиональных задач
Дают возможность руководителю ставить цели и оценивать прогресс в развитии подчиненных	Улучшают понимание зон профессионального обучения и развития	Позволяют повысить эффективность подбора, оценки и развития персонала
Позволяют управлять квалификацией персонала	Показывают человеку, как адекватно оценивать свои возможности и деятельность	Упрощают поддержание корпоративной культуры компании

Практика применения такого рода стандарта как Профиль должности имеется во многих крупных российских нефтегазодобывающих компаниях, таких как ОАО «Лукойл», ОАО «НК «Роснефть», ОАО «Газпром» и др. В 2011 г. НГДУ «Елховнефть» ОАО «Татнефть» было выбрано в качестве «пилотной» зоны или экспериментального центра в области профилирования должностей. Первоначально была разработана процедура формирования Профилей должностей в НГДУ «Елховнефть», которая включала в себя 8 основных этапов (рис. 1).



Рис. 1. Процедура формирования Профилей должностей в НГДУ «Елховнефть»

На подготовительном этапе важно выяснить, для чего необходим Профиль должности НГДУ. Цель разработки Профиля должности необходимо четко прояснить для того, чтобы этот процесс приобрел направленный и осмысленный характер. В нашем случае целью разработки Профилей должностей является оценка сотрудников НГДУ «Елховнефть» на их соответствие требованиям компании и определение направления их дальнейшего развития. Кроме того, если Профиль должности зарекомендует себя с положительной стороны и «приживется» в НГДУ, то этот инструмент найдет распространение и в других структурных подразделениях ОАО «Татнефть».

Перед тем как составлять Профиль, важно определиться, кто именно примет участие в данном процессе. В формировании Профиля принимали участие руководители соответствующих структурных подразделений и сотрудники отдела кадров, а также внешние консультанты. Каждый из них внес свой вклад – руководитель лучше представляет себе текущие задачи оцениваемого, специалисты по персоналу – общие тенденции в НГДУ, регламенты и правила, а внешние консультанты – методику внедрения данного инструмента и ситуацию на рынке труда.

На втором этапе необходимо определить, для каких должностей разрабатываются Профили. На основании анализа организационной структуры и штатного расписания НГДУ «Елховнефть» требовалось определить наиболее важные для предприятия должности, которые важно описать в первую очередь. Ими стали специалисты и руководители среднего и низового уровней управления в ЦДНГ (Цех по добыче нефти и газа), ЦППД (Цех поддержания пластового давления), ПОДНГ (Производственный отдел по добыче нефти и газа), ЦИТС (Центральная инженерно-технологическая служба), т.е. в ключевых производственных подразделениях и службах. Можно одновременно разрабатывать перечень типовых должностей для одинаковых функциональных направлений.

В целом для составления Профилей должностей могут использоваться такие источники, как:

- Должностные инструкции работников;
- Положения об отделах, службах, цехах;
- Единый тарифно-квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих (ЕТКС);
- информация со специализированных сайтов о вакансиях ведущих компаний.

При составлении Профилей должностей в НГДУ были использованы разнообразные источники информации, основные из них представлены на рис. 2.

Профиль должности – удобный инструмент, позволяющий работать с моделью компетенций. Не следует путать Профиль с Должностной инструкцией. Профиль должности представляет собой структурированную выборку всех компетенций, соответствующих данной конкретной должности, где каждой компетенции соответствует тот уровень, который необходим для данной должности. В процессе разработки Профилей руководителей и специалистов основного производства НГДУ «Елховнефть» было принято решение о следующей их структуре. Блок «Общая информация» содержит общие сведения: название должности, наименование подразделения, а также определя-

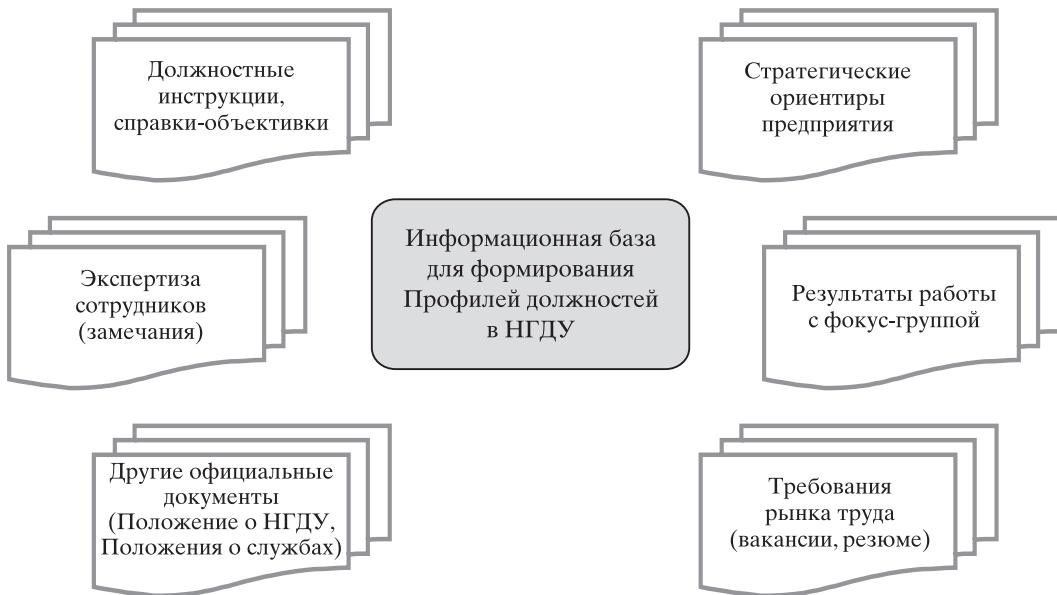


Рис. 2. Основные источники информации для составления Профиля должности в НГДУ «Елховнефть»

ется непосредственный руководитель работника. Блок «Квалификационные требования» – это формализованные требования к должности, включающие образование, стаж, опыт работы и другие требования, подтвержденные соответствующими официальными документами. Этот пункт также может включать в себя дополнительные требования, например, знание английского языка. Формирование блок «Корпоративные требования» Профиля проводится на основе тщательного изучения ценностей и принципов ОАО «Татнефть» на основе документов «Кодекс корпоративной культуры ОАО «Татнефть», «Политика управления персоналом» и т.д. Описание корпоративных требований приводится в табл. 2. Корпоративные требования являются едиными для сотрудников НГДУ «Елховнефть».

Блок «Профессиональные требования» включает требования к знаниям, навыкам и умениям, необходимым для должности:

- профессиональные знания;
- навыки, необходимые для выполнения должностных обязанностей.

Наполнение блока «Профессиональные требования» Профиля должности в разрезе знаний и навыков проводилось на основании материалов, содержащихся по каждой конкретной должности в ЕКТС, Должностных инструкциях, Положениях о структурных подразделениях, с учетом текущих и перспективных задач, стоящих перед ОАО «Татнефть» и НГДУ, опыта ведущих российских нефтяных компаний. Также обязательным требованием является то, что большинство руководителей и специалистов должны пройти обучение по охране труда и промышленной безопасности.

Следующий шаг в разработке Профиля должности – это определение шкалы оценки. Компетенции оцениваются в соответствии со шкалой оценки профессиональных, корпоративных, квалификационных требований (табл. 3).

Таблица 2

Единые корпоративные требования к сотрудникам НГДУ «Елховнефть»

Корпоративные требования	Определение требования
1. Ответственность за результат – исполнительность	Ответственно и внимательно подходит к исполнению порученной задачи. Выполняет задачу в срок и в полном объеме. Готов брать дополнительную ответственность
Стремится добиваться качественных результатов своего труда, в срок и в полном объеме Доводит порученное ему дело до конца Берет на себя полную ответственность за результаты своего труда	
2. Системное мышление – аналитичность	Умение логически мыслить и возможность работником систематизировать знания в процессе работы и применить навыки в достижении необходимых результатов
Собирает информацию в полном объеме, оперативно находит первопричину проблемы Всесторонне анализирует задачи/проблемы, видит риски и альтернативные решения Быстро обучаем, понимает и принимает новый опыт, лучшие практики, применяет полученные знания в работе	
3. Корпоративность	Корпоративность предполагает поддержку идей организации на каждом уровне, защиту прав каждого сотрудника, постоянную связь и обмен информацией между управленческим составом и рядовыми сотрудниками
Знает и руководствуется в своей деятельности ценностями, целями и интересами компании Воспринимает результаты своей работы как вклад в развитие компании Конструктивно взаимодействует с коллегами, подчиненными, руководством для достижения целей компании	
4. Самоорганизация	Признак продуктивной деятельности члена команды – дополнительная ценность, которую придаст его вклад результатам работы группы, а этого можно достичь только путем жесткой самоорганизации
Соблюдает сроки, требуемые параметры качества своей работы, вносит своевременные корректизы Своевременно информирует коллег, руководство о возникающих трудностях Видит свои профессиональные и личностные зоны развития, стремится к саморазвитию	

Таблица 3

Шкала для оценки компетенций

Оценка	Значение оценки
4 балла	Сотрудник владеет компетенцией на очень высоком уровне, что позволяет достигать высоких результатов в любых ситуациях, может передавать профессиональные знания и технологии
3 балла	Свидетельствует о высоком уровне владения компетенциями, позволяющими успешно реализовывать задачи, в том числе в нестандартных ситуациях
2 балла	Свидетельствует о среднем уровне владения компетенциями, достаточными для реализации поставленных задач
1 балл	У сотрудника наблюдаются явные пробелы в знаниях и навыках, что не позволяет ему выполнять должностные обязанности на требуемом уровне
0 баллов	Сотрудник не владеет знаниями и навыками на должном уровне, не способен выполнять задачи согласно должностной инструкции

Компетенции могут оцениваться на 1–4 балла, в зависимости от уровня владения сотрудником компетенцией.

Следующий этап связан с определением базового уровня для каждого блока разработанных компетенций. Для этого можно использовать разные методы, в частности, формирование экспертной группы из числа руководителей

соответствующих отделов и цехов НГДУ. Группы экспертов формируются по функциональным направлениям. Их цель – оценить разработанные Профили должности и определить базовый уровень всех компетенций. Фокус-группа требует от команды экспертов применения накопленного опыта работы и знаний в области добычи нефти и газа в процессе оценки проектов Профилей должностей (табл. 4).

Таблица 4
Профиль должности мастера по ДНГ (фрагмент)

		Ф.И.О.
Профессиональные требования:		
a. Перечень знаний		
1. Техника и технология добычи, ППД, подготовки, сбора и перекачки нефти и газа	2	3
2. Правила безопасной эксплуатации скважин и нефтепромыслового оборудования	2	3
3. Основы технологии строительства и ремонта скважин	2	2
4. Условия возникновения неполадок на объектах нефтепромысла	2	3
5. Правила промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды	2	3
6. Особенности работы глубинно-насосного оборудования скважин	2	2,5
7. Основы систем автоматизации и телемеханизации производственных процессов, охранно-пожарной сигнализации	2	2
8. Основы технологии защиты нефтепромыслового оборудования от коррозии	2	2,5
9. Основы технологии ремонта нефтепромыслового оборудования	2	2
10. Основы законодательства и корпоративных регламентов	2	2
11. Снятие динамограмм и отбивка динамических (статических) уровней в зависимости от наличия замеров жидкости по ГЗУ «Спутник», «Дельта» и других средств замера	3	2
12. Организация обслуживания скважин и других производственных объектов в соответствии с инструкциями и картами (графиками) технического ухода за оборудованием, сооружениями и коммуникациями	4	3
13. Организация работы по своевременной подготовке эксплуатационных скважин и других производственных объектов бригады по работе в осенне-зимний и паводковый периоды	4	3
14. Контроль выполнения работы бригады по добыче нефти, смежных цехов и сервисных организаций	2	3

В НГДУ для разработки типовых Профилей должностей технологической группы ЦДНГ была сформирована группа экспертов, в состав которой входили начальники производственного отдела цехов трех структурных подразделений ОАО «Татнефть» и сотрудники инженерно-технологической службы. Им предлагался перечень профессиональных требований для каждой должности: начальник ЦДНГ, заместитель начальника ЦДНГ, ведущий инженер-технолог, инженер-технолог 1-й и 2-й категорий. Из данного списка эксперт должен был выделить необходимые и лишние, по его мнению, позиции в модели компетенций.

Следующий шаг экспертов – определение базового уровня разработанных компетенций в соответствии с представленной выше шкалой. По итогам фокус-группы в Профили типовых должностей вносятся соответствующие корректировки. Итог всей проделанной работы – готовые типовые Профи-

ли должностей для руководителей и специалистов технологической группы ЦДНГ. Очевидно, что разработка Профилей должностей – очень трудоемкий, длительный процесс, требующий усердной работы.

В процессе оценки сотрудника производится сопоставление базового уровня компетенций Профиля должности с фактическим значением уровня компетенций конкретного работника (Профиль работника). Структура Профиля работника идентична структуре Профиля должности. Определение фактического уровня компетенций осуществляется на основе оценки работника со стороны его непосредственного руководителя, заместителя руководителя и руководителя курирующего отдела. Также применялась самооценка и оценка подчиненными работниками. Соответствующий работнику уровень компетенции определяется по усредненному значению. После обработки полученных данных сравниваем присвоенные оценщиками баллы работника с требуемым уровнем (см. табл. 4). Для наглядности может быть построена диаграмма, на которой видны отклонения фактического уровня компетенций от требуемых (рис. 3).

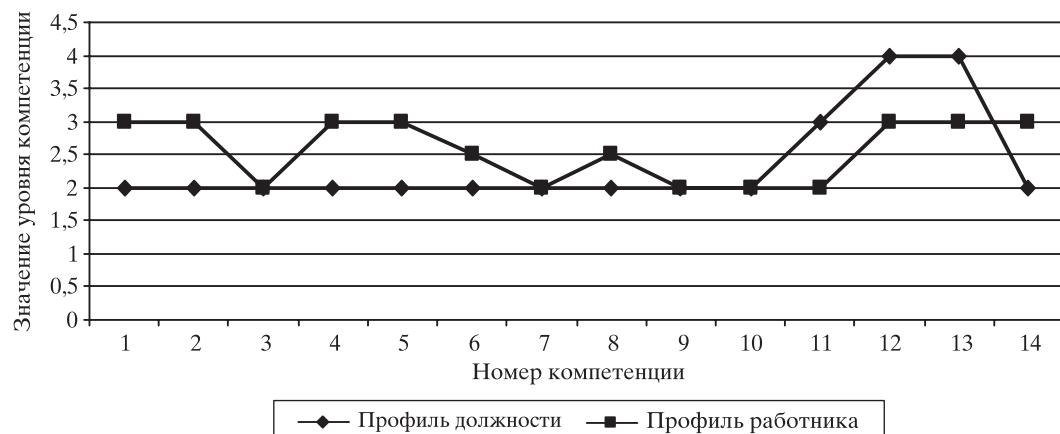


Рис. 3. Наложение Профиля мастера ДНГ на Профиль его должности

Таким образом, преимущества, которые дает оценка работников на основе Профиля должности, могут быть следующими:

1. Согласованность при оценке работника: все эксперты одинаково понимают наиболее ценные качества работника и знают, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.
2. Возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для планирования карьеры, развития и обучения работника.

Однако, на наш взгляд, вошедших в Профили должностей компетенций явно недостаточно для того, чтобы увязать систему оценки персонала и стратегические цели НГДУ и компании в целом. Они не всегда напрямую связаны с результативностью и эффективностью работы подразделений и НГДУ в целом. Одним из вариантов решения данной проблемы нам видится разработка и внедрение ключевых показателей эффективности (КПИ) в деятельность НГДУ и корректировка Профилей должностей на их основе. То есть Профили должностей должны быть усовершенствованы путем включения в них компе-

тенций, способствующих выполнению KPI. Это позволит встроить Профили должностей в систему стратегического развития компании и придаст им тот динамизм, который невозможен при других подходах.

Ключевыми показателями эффективности принято называть ограниченный набор основных параметров, которые используются руководством для отслеживания и диагностики результатов деятельности, для оценки сотрудников и последующего принятия на их основе управленческих решений. Х.К. Рамперсاد отмечает, что показатель эффективности представляет собой единицу измерения, связанную с ключевым фактором успеха и стратегической целью, с помощью которой оценивается работа процессов: «это стандарт, позволяющий количественно оценить степень достижения стратегической цели. Благодаря показателям эффективности организационное видение и цели становятся измеримыми. Целевое значение показателя отражает конкретное значение, которое нужно достичь» [3].

С. Каплан и Д. Нортон рекомендовали использовать не более 20 ключевых показателей эффективности [1], Д. Хоуп и Р. Фрейзер не более 10 [4]. В таком случае организация должна определить, какие показатели являются «ключевыми», исходя из собственных стратегических целей.

KPI делает возможным оценку эффективности, а значит, вооружает руководство компании инструментом, позволяющим определить, насколько управление компанией соответствует уровню достижения стратегических целей, в частности, укреплению и росту рыночной стоимости компании [2]. Структура системы KPI зависит от индустриальной специфики предприятия и от задач структурного подразделения.

Для апробации такого подхода нами была предпринята попытка разработки KPI для руководителей и специалистов геологической и технологической служб и службы сервиса Цеха по добыче нефти и газа. Выбор наш не случаен, поскольку эффективность работы любого нефтегазодобывающего предприятия во многом зависит от специалистов, занятых именно этой деятельностью, поскольку они стоят у истоков всего процесса добычи нефти.

Схема оценки сотрудника на основе KPI представлена на рис. 4.

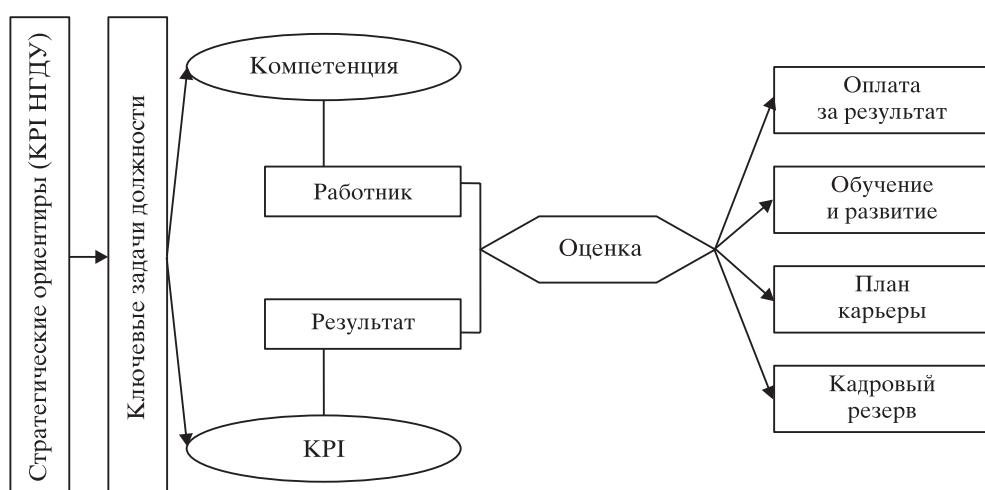


Рис. 4. Схема оценки сотрудника на основе KPI

Для НГДУ «Елховнефть» стратегической целью является стабилизация и повышение уровня добычи нефти на месторождениях, что выражается в приросте добычи (дебет скважин), сокращении потерь при добыче и снижении себестоимости нефти. Поэтому для цеха ДНГ устанавливаются КПИ, которые имеют не только непосредственное отношение к стратегическим задачам компании, но и отражают специфику деятельности НГДУ и самого цеха (табл. 5).

Таблица 5

КПИ для руководителей и специалистов ЦДНГ

Категория	Состав		Ключевые показатели эффективности
Руководители высшего звена	1. Начальник ЦДНГ		1. Выполнение плана по добыче нефти в цехе
	2. Зам. начальника ЦДНГ		2. Выполнение плана по рапределожениям и суммарный экономический эффект 3. Непревышение затрат по цеху (э/энергия, транспорт, материалы)
Технологическая служба	1. Ведущий инженер-технолог		1. Процент преждевременных ремонтов (ПВР) от действующего фонда скважин
	2. Инженер-технолог 1-й категории		2. Выполнение плана по реанимированию скважин («промывкой»)
	3. Инженер-технолог 2-й категории		3. Количество аварийных порывов в системе нефтесбора промысла
Геологическая служба	1. Зам. начальника по геологии		1. Среднесуточный дебит скважин
	2. Ведущий геолог		2. Количество геолого-технических мероприятий (ГТМ) на скважинах (МУН, КРС)
	3. Геологи 1-й и 2-й категорий		3. Выполнение плана отбора проб
Служба сервиса	Заместитель начальника ЦДНГ по сервису	1.1. Механик – распорядитель работ	1. Коэффициент эксплуатации наземного оборудования 2. Выполнение плана по объему ремонтных, сварочных работ 3. Выполнение графика технического обслуживания (ТО) механического оборудования
		1.2. Инженер по автоматизации	1. Коэффициент замеряемости фонда скважин 2. Выполнение плана внедрения средств автоматизации 3. Количество своевременно поданных заявок
		1.3. Энергетик	1. Непревышение норматива недобора нефти по причине простоя электрооборудования 2. Количество аварийных выходов из строя высоковольтных линий 3. Непревышение лимита затрат по использованию электроэнергии
Руководитель низового звена	Мастер		1. Выполнение плана по добыче нефти по бригаде 2. Выполнение плана геолого-технических мероприятий (ГТМ) по бригаде 3. Количество нарушений по промышленной безопасности в бригаде

Предложенные индивидуальные KPI соответствуют стратегическим задачам компании по снижению затрат и повышению добычи и находятся под контролем структурного подразделения и НГДУ в целом. Показатели не дублируют друг друга, каждый специалист и руководитель вносит личный вклад в общее дело и работает на достижение как стоящих непосредственно перед ним конкретных задач, так и стратегических целей всей сложной иерархической системы компании.

Таблица 6

Компетенции руководителей высшего звена, способствующие выполнению KPI

KPI	Компетенции	
	Начальник ЦДНГ	Зам. начальника ЦДНГ
1. Выполнение плана по добыче нефти по цеху	1. Техника и технология добычи нефти, поддержания пластового давления, подготовки, сбора и перекачки нефти и газа 2. Организация работ по выполнению плана добычи нефти, оптимальной работы скважин	
2. Выполнение плана по рацпредложениям и сумма их экономической эффективности	1. Методики технико-экономического обоснования рацпредложений 2. Основы риск-менеджмента 3. Основы инновационного менеджмента	
3. Непревышение затрат по цеху	1. Механизм формирования цеховой себестоимости добычи нефти 2. Нормативы для расчета статей затрат в нефтедобыче	

Таблица 7

Компетенции службы сервиса, способствующие выполнению KPI

Должность	KPI	Компетенции
Механик – распорядитель работ	1. Коэффициент эксплуатации наземного оборудования 2. Выполнение плана по объему ремонтных, сварочных работ 3. Выполнение графика технического обслуживания механического оборудования	1. Организация работ по техническому обслуживанию и ремонту механического оборудования 2. Нормирование расходов сварочных материалов и резервы их снижения 3. Правила безопасной эксплуатации механического оборудования
Инженер по автоматизации	1. Коэффициент замеряемости фонда скважин 2. Выполнение плана внедрения средств автоматизации 3. Количество своевременно поданных заявок	1. Условия возникновения неполадок на объектах нефтепромысла 2. Основы систем автоматизации производственных процессов 3. Знание офисных программ 4. Основы проведения замеров скважин 5. Правила эксплуатации средств автоматизации
Энергетик	1. Непревышение норматива недобора нефти по причине простоя электрооборудования 2. Количество аварийных выходов из строя высоковольтных линий 3. Непревышение лимита затрат по использованию электроэнергии	1. Правила безопасной эксплуатации электрооборудования 2. Знание специализированных программ («АРМИТС») 3. Основы техники, прогрессивной технологии, комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, организации труда

В дальнейшем нами в рамках вышеизложенных процедур разработки Профилей должностей было выяснено, какие профессиональные компетенции способствуют выполнению каждого индивидуального KPI. В случае необходимости можно дополнить перечень компетенций недостающими позициями. Пример приведен в табл. 6 и 7 (цветом выделены компетенции, ранее отсутствовавшие в Профиле должности, но необходимые для достижения целевых KPI).

Для придания предлагаемому подходу к построению Профилей должностей максимально прикладного характера разрабатывается соответствующая шкала для определения степени достижения KPI целевых значений. Эта шкала должна соответствовать шкале для оценки компетенций с целью достижения сопоставимости методик оценки компетенций и KPI. Анализ KPI дает возможность определить критические точки (компетенции), на которые следует обращать особое внимание при разработке программы развития персонала соответствующих служб, от которых зависит достижение того или иного KPI.

Таким образом, мы предполагаем, что уточненные на основе индивидуальных KPI Профили должностей руководителей и специалистов позволят не только повысить эффективность оценки сотрудников, их компетенций, но и встроить подсистему управления персоналом в систему стратегического управления компанией.

Литература

1. Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2004. С. 215–220.
2. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: Эксмо, 2010. С. 14–15.
3. Рамперсад Х.К. Универсальная система показателей деятельности: как достигать результатов, сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 34–38.
4. Хоуп Д., Фрейзер Р. За гранью бюджетирования. Как руководителям вырваться из ловушки ежегодных планов. М.: Вершина, 2007. С. 112–115.

Bibliography

1. Kaplan Robert S., Norton Dejvid P. Sbalansirovannaja sistema pokazatelej: ot strategii k dejstviju. M.: Olimp-Biznes, 2004. P. 215–220.
2. Klochkov A.K. KPI i motivacija personala. Polnyj sbornik prakticheskikh instrumentov. M.: Jeksmo, 2010. P. 14–15.
3. Rampersad H.K. Universal'naja sistema pokazatelej dejatel'nosti: kak dostigat' rezul'tatov, sohranjaja celostnost'. M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. P. 34–38.
4. Houp D., Frejzer R. Za gran'ju bjudzhetirovaniya. Kak rukovoditeljam vyrvat'sja iz lo-vushki ezhedognyh planov. M.: Vershina, 2007. P. 112–115.