МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Технология оценки персонала и пути ее совершенствования на производственном предприятии (на примере ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»)»

Студент	09.06.2022 (подпись, дата)	Шафеева Н.Р. (фамилия, инициалы)
Руководитель	09.06.2022 (подпись, дата)	Федотов Л.Н. (фамилия, инициалы)
Нормоконтролер	21.06.2022 (подпись, дата)	Данилова Е. А. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № __)

Заведующий кафедрой _____ Щанина Е.В.

(подпись)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №____)

Секретарь ГЭК _____ Мордишева Л.Н.

(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 7

1.1 Место и определение оценки персонала в системе управления кадрами **... 7**

1.2 Современные технологии и методы оценки персонала на предприятии **.. 17**

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «ПЕНЗЕНСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА» 29

2.1 Общая характеристика деятельности и анализ кадрового состава ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» 29

2.2 Исследование системы оценки персонала организации и разработка программы совершенствования оценки персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» 39

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 56

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 58

ПРИЛОЖЕНИЯ 62

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день оценка персонала является значимым элементом в управлении персоналом. Комплексная оценка персонала позволяет предоставить полный и достоверный объем информации касательно работника. На основе проведения оценочных мероприятий работников, руководители достигают индивидуальной отдачи от работников, повышения эффективности трудовой деятельности, осуществления четкой ориентации на конечный результат.

Система оценки персонала должна быть достаточно объективной и независимой. Также объективной она должна быть и для работника.

Еще немаловажным критерием при оценке персонала являются открытость и понятность оценочных мероприятий, и конфиденциальность (результаты оценки известны только той категории работников, которые прописаны в Положениях предприятия).

Существуют методы, процедуры, технологии, тестирования и собеседования, определяющие профессиональную деятельность персонала.

Оценка персонала является важнейшим инструментом в формировании кадровой политики предприятия, поэтому тема работы всегда будет актуальна.

Объект исследования – ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Предметом исследования является - система оценки персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Целью работы является – изучить технологию оценки и разработать рекомендации по усовершенствованию системы оценки персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Исходя из цели, можно выделить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты оценки персонала;
- дать общую характеристику деятельности организации;
- проанализировать кадровый состав организации;

– исследовать систему оценки персонала организации;

– разработать рекомендации совершенствования системы оценки персонала ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Теоретическая значимость бакалаврской работы состоит в том, что был проведен анализ системы оценки персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» с применением всех актуальных на данный момент методов оценки.

Практическая значимость дипломной работы заключается в следующем: приведенные и рекомендованные методы, процедуры оценки ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», могут применяться как в данной компании, так и в других.

Бакалаврская работа состоит из следующих частей: введение, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Во введение прописаны: актуальность, объект, предмет, цели и задачи, теоретическая и практическая значимость темы дипломной работы.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты системы оценки персонала. Приведены актуальные и часто применяемые методы на данный момент.

Во второй главе рассмотрена практическая часть, а именно система оценки персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» приведены рекомендации по усовершенствованию системы оценки организации.

В заключении делаются выводы по изложенному материалу.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Место и определение оценки персонала в системе управления кадрами

Современные условия развития экономики отличаются конкуренцией, нестабильными и жесткими условиями, развитием и усовершенствованием технологий, внедрением инноваций в систему управления персоналом.

Идея «оценивать» персонал путем контроля и организации труда, пришла в начале 20-30х годов. Ближе к 50-60 начали разрабатывать методики по оценке персонала, а главное – результативности их работы. А уже с 90х годов и по нынешний день усовершенствуется система оценки персонала, и развиваются все новые отрасли, формы, методы, позволяющие эффективно оценивать [1, с. 45].

Сегодня же в современных условиях развития оценка персонала является важнейшим инструментов в управлении таким ресурсом, как персонал.

По Веснину В.Р. под оценкой персонала можно понимать деятельность уполномоченных на ее осуществление лиц по определению пригодности того или иного человека к выполнению возложенных на него обязанностей, достигнутых успехов, степени выраженности необходимых для работы качеств.

Оценка – выработка мнения о качественных и количественных характеристиках объекта путем сравнительного анализа, с применением методов, методик, технологий [1, с. 105].

Оценка персонала является фундаментальным этапом в кадровой системе организации. Система управления кадрами любой организации не может обойтись без оценки персонала, поскольку по результатам оценивания принимаются управленческие решения в ротации, в делегирование

полномочий, их обучения, развития и установления заработной платы в соответствии с навыками, и эффективностью их работы [1, с. 145].

Эффективность труда в организации зависит напрямую от того, насколько хорошо персонал выполняет свои должностные обязанности и знает свою профессию, а работодатель при помощи методик оценивания может выявить слабые и сильные стороны своих работников и знает, где применить стимулирование, а где использовать мотивацию. Полученная информация поможет решить проблемы на предприятии или же успеть предотвратить появляющиеся [2, с. 129].

Оценка персонала неразрывно связана со всеми аспектами и функциями системы управления персоналом, поэтому ей отводится основное место, и, конечно же, уделяется большое внимание со стороны руководителей. Без оценки персонала попросту невозможно эффективно решать проблемы касающиеся персонала [3, с. 95].

Как показывает опыт, оценка персонала благоприятно влияет на персонал и повышает их мотивацию работать.

Различают три уровня оценки персонала:

- постоянная оценка – в форме управленческого контроля
- периодическая оценка – аттестация
- стратегическая оценка – путем мониторинга организационной (корпоративной культуры) и поведения работников, после чего строятся прогнозы о состоянии человеческих ресурсов.

Целями оценки работников предприятия являются: формирование резерва кадров, выявление потенциала работников, повышение эффективности и продуктивности работы, вознаграждения работников, продвижение по карьерной лестнице с увеличением заработной платы и подразделяются на: мотивационный тип, информационный тип и административный тип (рисунок 1).

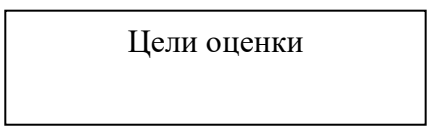


Рисунок 1- Общие цели оценки персонала

Источник: Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 42 с.

Мотивационные цели – оценка результатов деятельности труда с выявлением мотивационных факторов. Определив сильных, компетентных сотрудников, компания может поощрить их, применив к ним наиболее подходящий вид мотивации. Если систематически поощрять работников, то это приведет к увеличению продуктивности труда.

Информационные цели - оценка работников, позволяющая информировать их о качестве, продуктивности, эффективности их труда и ориентироваться в выборе путей их совершенствования и развития.

Административные цели – оценка результатов деятельности персонала, реакция на результат труда. Выделяют несколько таких реакций:

- повышение по карьерной службе
- перевод на другую работу
- направление на переподготовку, повышение квалификации
- поощрение
- наказание
- понижение по служебной лестнице
- прекращение трудового договора (контракта) – увольнение.

На основании вышеперечисленных целей ставятся и решаются следующие задачи:

- оценка степени возможностей персонала
- оценка профессиональной компетентности

- оценка соответствия выполнения плана запроектированному
- разработка возможных путей развития и усовершенствования личных и деловых качеств и характеристик персонала
- выбор места в организационной культуре и установление роли оцениваемого работника.

Под оценкой персонала в трудовом праве понимают проверку деловой квалификации в целях определения уровня профессиональной подготовки и владения базовыми навыками своей профессии, и соответствия занимаемой должности организации [3, с. 171].

Выявленный уровень компетентности после оценки помогает руководство принять решение о переводе работника на другую должность либо же направление на повышение квалификации, в случае отказа – увольнению.

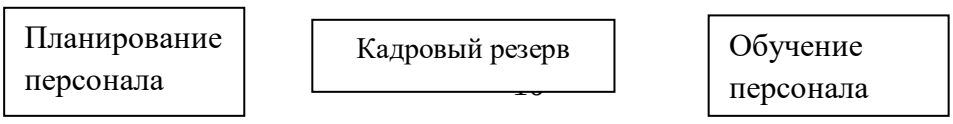
Во многих компаниях оценка труда работников проводится с целью выявления личностных качеств с дальнейшей перспективной карьерного роста.

Значение и роль оценки высока еще потому, что она объединяет все элементы управления кадрами в единое целое [3, с. 198].

Оценка персонала раскрывает следующие факторы:

- самостоятельное выполнение норм выработки, плановых показателей
- инициативность
- новаторство
- ответственность
- оперативность.

Без предварительной оценки невозможно выполнить и осуществить управление ни по одному из направлений: планирование, формирование кадрового резерва, отбор/найм, адаптация, мотивация/стимулирование, планирование развития карьеры, кадровые ротации, обучение/развитие персонала (рисунок 2).



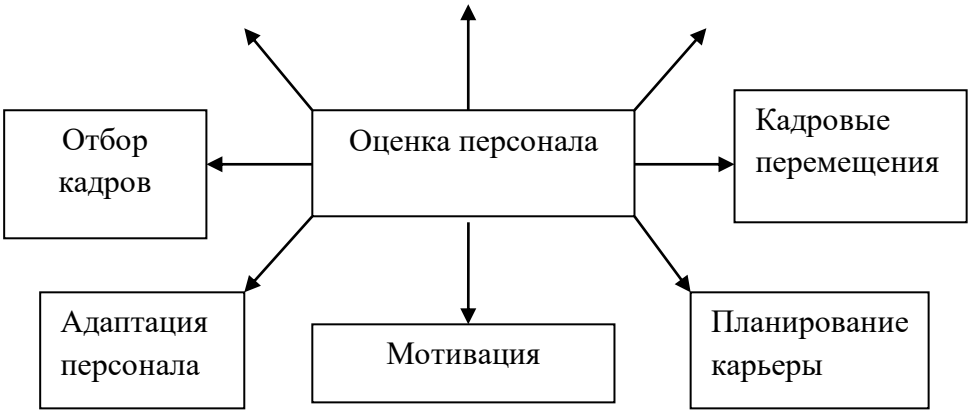


Рисунок 2- Место оценки персонала в управлении кадрами организации.

Источник: Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 34 с.

С усложнением развития производственного процесса становится актуальной возрастающая роль персонала/кадров в достижении целей, поставленных организаций, требующих от руководителей уделять особое внимание своему персоналу [3, с. 205].

Переход на новый уровень и внедрение инноваций требует от руководителей еще большей ответственности и развития новых форм управления коллективом, которые, в свою очередь, основаны на повышение заинтересованности персонала в работе, карьерном росте, продуктивности [3, с. 213].

Однако, не владея базовыми знаниями, технологиями, навыками в оценке персонала невозможно будет повысить эффективность этой процедуры в системе управления кадрами. И только знание всех процедур, методик, технологий поможет вышестоящему руководству повысить продуктивность и эффективность не только в сфере оценки персонала, но и всей деятельности в целом.

Рассмотрим характеристики аспектов оценки персонала на рисунке 3.

Оценка эффективности работы персонала

Рисунок 3- Характеристика аспектов оценки кадров

Источник: Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс] : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Юрайт, 2019. - 101 с. https://www.biblio-online.ru/bcode/438751

Очевидно, что с завершением кризиса, в сфере и условиях недостатка высококвалифицированного персонала, борьбы компаний за ценные кадры, усиление конкуренции на рынке труда, повышение значимости человеческого ресурса перед руководителями компаний встанет вопрос об оценке не только своих кадров, но и претендентов на вакантные места и резервных претендентов .

Процедура оценки персонала является базой для многих аспектов кадровой работы [4, с. 3]:

- найм и приём на работу персонала (оценка готовности потенциального работника к работе в должности, определение наличия / отсутствия личностных или профессиональных качеств для эффективной работы.

- ротация кадров в организации (оценка готовности работника к выполнению иных функций)
- стимулирование (материальное/нематериальное) (выявление качеств, которые помогут руководителю понять, как мотивировать работника)
- зачисление кадров в резервные места (оценка гибкости работника и способностей к приспособлению к новым условиям труда, выбор адаптивных и компетентных работников для дальнейшего выполнения трудовых обязанностей)
- обучение, развитие персонала (выявление навыков, знаний и определение направления обучения).

В основу оценки персонала были положены следующие принципы [4, с. 10]:

- объективность – оцениваемые качества и характеристики персонала предстают в конечном итоге такими, какими являются в действительности. в этом принципе исключаются предубеждения, зависимость экспертов от чьего-либо мнения.
- комплексность – многосторонность оценки персонала (оценка процесса деятельности, оценка прошлых и нынешних результатов персонала, оценка динамики роста и развития).
- обоснованность – четкость, доступность, прозрачность в оценке работника или всего персонала. оценка должна быть подтверждена с разных сторон.
- периодичность – проводится через определенные промежутки.
- всеобщность – охватывает весь персонал организации в целом.
- действенность – обязательное подведение итогов, выявление результатов и дальнейшее их применение в компании.

В оценке персонала субъектами выступают – линейные руководители, работники системы управления кадрами, работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемым и члены экспертной комиссии [4, с. 92].

Субъекты подразделяются на формальные и неформальные.

Субъектами оценки выступают: отдел по персоналу, комиссия, организации, направленные на социальное развитие, руководители подразделений и сам работник. Каждый перечисленный субъект вносит свой вклад в процесс оценки. Непосредственный руководитель играет немаловажную роль, так как он больше всего заинтересован в продуктивности работы персонала и несет ответственность, как за отдельного сотрудника, так и за весь персонал [4, с. 104].

Важное преимущество оценки кадров непосредственным руководителем – знание всех аспектов и подведение итогов, и ознакомление с результатами. Но и у такой оценки есть свои недостатки [4, с. 109].

Первым недостатком можно выделить: субъективность оценивания и личная неприязнь к сотруднику со стороны руководства. Вторым – руководитель оценивает только ту часть персонала, которая у него в подразделении.

Многие фирмы устраивают программы обучения менеджеров, которые направлены на оценку персонала.

Объектом оценки является то, кого оценивают. И выступают объектом – отдельные работники, коллектив или же скомбинированная группа по определенным сходным признакам (например, профессиональный признак).

Оценка персонала в современных компаниях представляет собой взаимосвязанную цепь из четырех целей [5, с. 102]:

- Основная (эффективность и продуктивность работы персонала)
- Дополнительная (мотивация работников, условия труда, социально-психологический климат)
- Общая (улучшение системы управления кадрами, внедрение инноваций, повышение эффективности труда)
- Специфическая (текучесть кадров, определение перечня должностей подлежащих перемещение) [5, с. 124].

Существуют четыре этапа оценки и представлены они на рисунке 4.

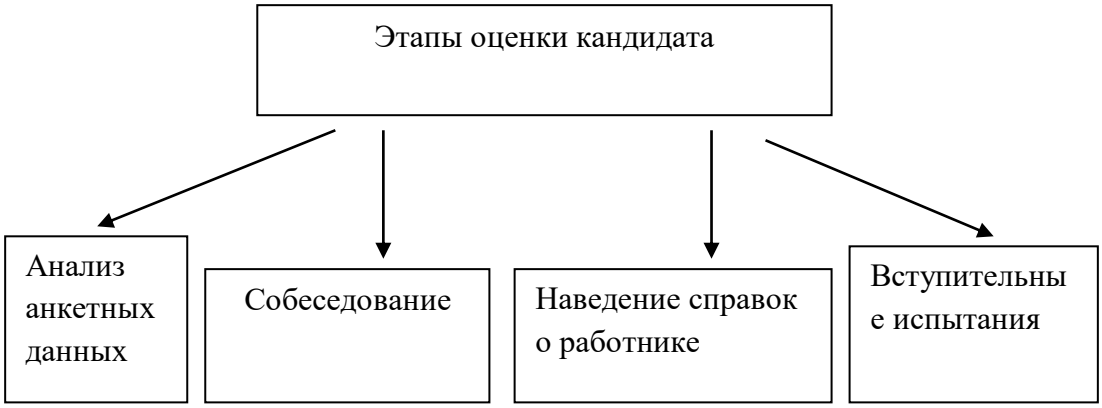


Рисунок 4- Этапы оценки персонала при подборе на работу

Источник: Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 24 с.

При оценке кандидатов на вакантную должность обязательными этапами являются: определение целей проведения оценки, подготовительный этап, этап внедрения и ее реализация, завершающим будет – принятие управленческого решения и подведение итогов.

Если оцениваемый работник показывает успехи на каждом этапе оценки, его ждет занесение в кадровый резерв на более вакантные места, стажировка в другие компании.

Текущая оценка позволяет развивать работников, мотивировать к труду, применять техники стимулирования, удовлетворять их потребности [5, с. 130].

Поэтому оценка должна производиться регулярно. Кроме этого, технология оценки должна быть понятно каждому сотруднику [5, с. 131].

Система оценки персонала – набор подсистем, связанных между собой функционально. Оценка персонала как система представлена у Одегова Ю.Г. на рисунке 5.

Комплексная оценка состоит из трех этапов:

- Оценка значимых качеств

- Оценка труда

- Оценка результатов труда.

Оценка персонала как система представлена на рисунке 5.

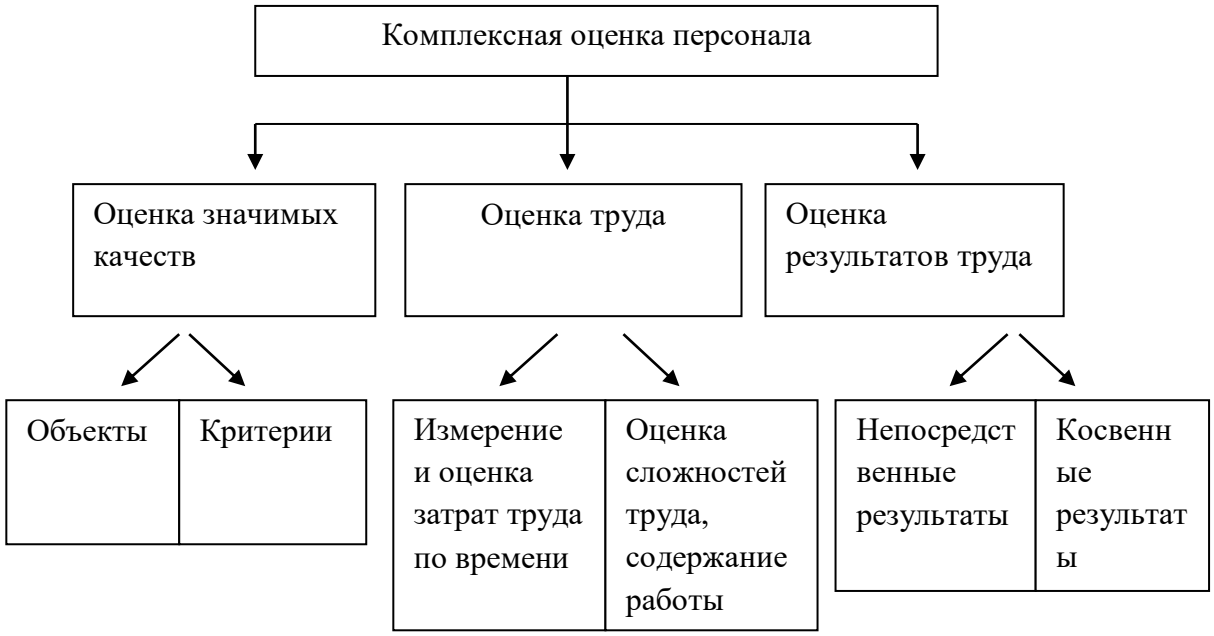


Рисунок 5 - Элементы системы оценки персонала

Источник: Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 28 с.

Наглядно оценка персонала представлена на рисунке 6 [6, с. 15].

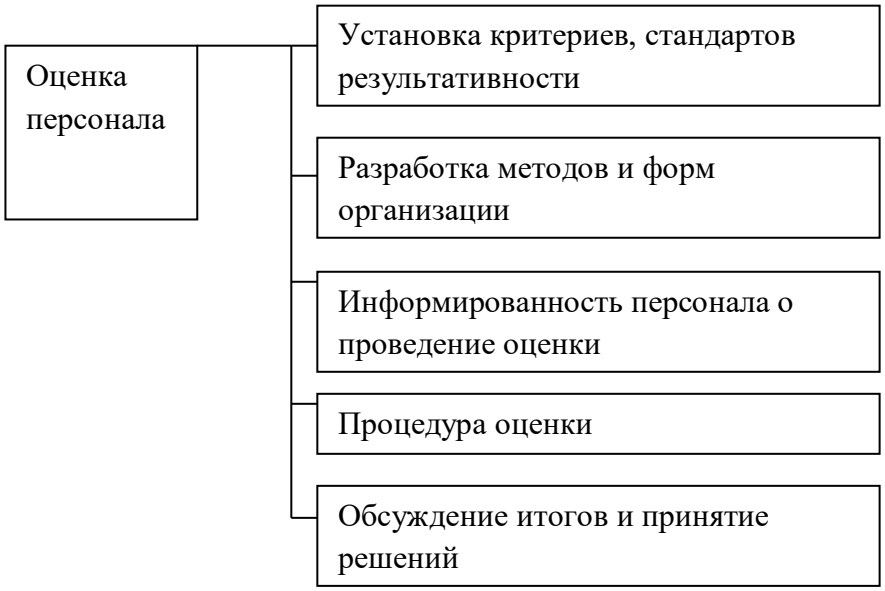


Рисунок 6 - Оценка персонала

Источник: Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 44 с.

Предприятие ставит одной из своих задач в оценке персонала – определение потребностей персонала в развитии в карьере.

Стратегической целью является – определение личных характеристик персонала, которые помогут руководителям в управлении кадрами, развитии сотрудников на основе составленной карты [6, с. 22].

Оценка персонала должна быть персонифицированной, что позволит в будущем использовать результаты оценки в развитии и управлении персоналом [7, с. 31].

Таким образом, оценка персонала – важный этап в управлении персоналом. Не проводя оценку невозможно осуществить управление персоналом ни по одному из аспектов, направлений: найм, отбор, подбор, адаптация, ротация, мотивация.

1.2 Современные технологии и методы оценки персонала на предприятии

Различие выбора методов и технологий оценки кадров зависит не только от содержания и характера труда на рабочем месте, от занимаемой должности, но и от видов и периодичности оценки персонала. Результаты оценки зависят от выбранных методов и влияют на эффективность. Более того, результаты могут подтолкнуть руководителей к усовершенствованию используемых методов, их изменению, а также возможным корректировкам [7, с. 61].

Наиболее популярным методами принято считать:

- Метод оценки по критическим ситуациям
- Метод графических шкал оценок
- Метод оценки по целям (МВО)
- Метод сравнений
- Метод АС (Ассестмент Центр)

В методе «критических ситуаций» принято создавать «критические» ситуации и наблюдать за поведением испытуемого в процессе их решения [8, с. 101].

Метод графических шкал – мнение испытуемого выносится в форме отметки. И является простым методом, не требующим никаких дополнительных вычислений [8, с. 110].

Метод сравнения – метод, при котором сопоставляется два или более объекта. И на их основе выносится единое мнение и классификация.

Метод АС – метод, направленный на выявление профессиональных важных и личностных качеств / характеристик персонала и его потенциала.

Метод оценки выбирается непосредственно в соответствии с целью оценки и ее предметом [8, с. 118].

Метод оценки персонала – это последовательно применяемый способ достижения целей, поставленной в процессе выполнения функций управления кадрами.

Метод оценки включает следующие элементы:

- Объект и предмет оценки
- Инструменты, основанные на критериях и показателях оценки
- Процедура и технология применения методов.

Методы оценки персонала состоят из следующих элементов:

- оценка исполнения (шкальный метод, графическая шкала оценивания, коэффициентный метод, балльный, ранжирование, метод распределения, 360 градусов (круговой метод), метод эталонного сравнения (групповой метод сравнения);

- оценка потенциала (биографические анкеты, собеседования, деловые игры, семинары, тренинги, групповые / индивидуальные занятия с наставниками, тестовые работы, направленные на выявление потенциала к развитию, обучению (рисунок 7).

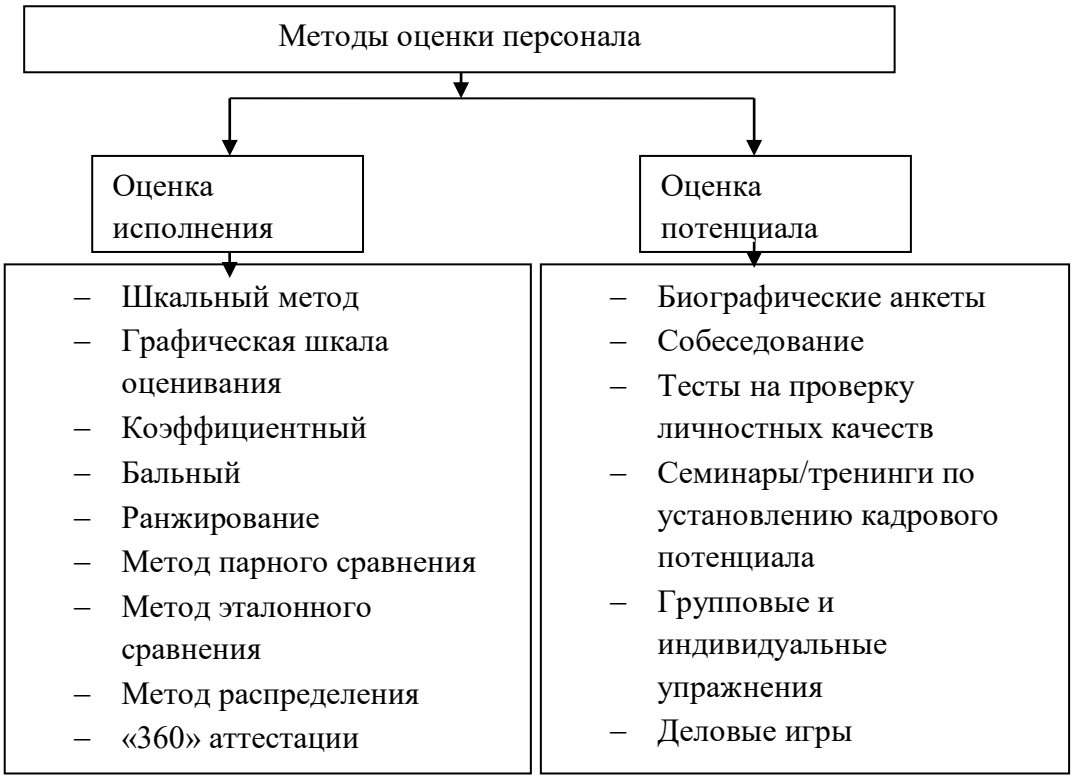


Рисунок 7- Методы оценки персонала

Источник: Барышникова, Е.И. Оценка персонала методом ассессмент-центра. Лучшие HR -стратегии/Елена Барышникова. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. -255 с.

Биографический метод - включает в себя анализ всех данных, касающихся биографии испытуемого, в том числе кадровых данных, характеристик, листов по учету кадров, документов по образованию [9, с. 80].

Метод анкет – специально разработанный опросник, включающий в себя перечень определенных качеств, профессионального и личностного характера, которым должен владеть работник, занимаемый ту или иную должность. Перечень зависит от занимаемой должности, квалификации и сферы деятельности.

Метод самооценки – цель этого метода – повысить доверие между работников и его непосредственным руководителем. Результатом оценки является – приобретение руководителем понятия о целях и приоритетах, которые ставит перед собой его подчиненный.

Социологический метод – опрос работников, групп, коллег испытуемого [9, с. 180].

Аттестационное собеседование – беседа с работников в режиме «вопрос – ответ», с целью выявления дополнительных качеств и для получения дополнительных данных.

Метод оценочного тестирования – использование в процессе оценки различных видов тестов.

Метод альтернативного ранжирования – метод представляющих ранжирование работников «от лучшего к худшему» и наоборот по характеристикам.

Деловая игра – проигрывание ситуации по заранее приготовленному сценарию, имитирующие условия на рабочем месте или производственные ситуации.

Метод «360 градусов». Оценка сотрудника, основываясь на реально выявленные ситуации и опираясь на достоверные данные о его действиях на рабочих ситуациях с применением деловых качеств.

В различных областях оценки принято применять инструменты, представленные в таблице 1 [9, с. 201].

Таблица 1- Инструменты оценки

Инструменты оценки	Определение	Оценка уровня эффективности, %
Центры оценки персонала	Подразделения, направленные на проведение мероприятий, относящихся к развитию персонала	70- 80
Тесты на профессиональная пригодность	Задачи, решение которых нужно осуществить после найма.	60
Общие тесты способностей	Используются для оценки общего развития сотрудника.	50-60
Биографические тесты	Направлены на аспекты: семейные отношения, характер, образование, физическое развитие, интересы, увлечения, коммуникабельность.	40
Личностные тесты	Оценка уровня отдельных личностных качеств (системное мышление, логика, лидерские качества)	40

Источник: Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 16.

Наилучший результат приносит интеграция перечисленных на таблице 1 методов. Но перед выбором метода следует определить цели планируемой процедуры.

В качестве сравнения недостатков и достоинств технологии методов ниже приведена таблица 2.

Таблица 2- Сравнительная таблица достоинств и недостатков методов оценки персонала.

Центр оценки АС	Lite assessment	Интервью по компетенциям	360 – обратная связь	Тестирование
Комплексное наблюдение компетенций в ходе мероприятий по специально разработанным сценариям (интервью для уточнения)	Деловая игра – упрощенный метод Центра Оценки, проводимая по общепринятым компетенциям (рекомендуется дополнять интервью)	Оценка компетенций, построенная на имеющемся опыте работника (используется при подборе кадров)	Оценка сотрудника окружением (коллеги, работодатели, «клиенты», подчиненные)	Стандартизованная или специально разработанная для компании методика оценки персонала для определения личностного потенциала или базовых знаний.
от 6 до 12 часов	4 часа	1,5- часа	Дистанционно	от 1 часа
от 20 000 рублей	от 5000 рублей	от 8000 рублей	до 5000 рублей	до 5000 рублей

Источник: Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 19.

Для любой организации, ставящей цель – превратить оценку персонала в действенный, эффективный инструмент управления, объективным является аргументирование выбора методов оценивания, которые будут подходить по целям компании, характеру труда, ее содержанию, конкретных групп работников и кадровой политики [10, с. 143].

В ситуациях, когда меняется внешняя среда (экономическая, социальная, политическая, профессиональная) перед компанией ставятся неординарные задачи: выявление и оценка сложившегося уровня

профессионализма работников, установление разницы в необходимом и в текущем уровне [10, с. 145].

Оценка персонала на основе внутрифирменного стандарта представлена на рисунке 8.

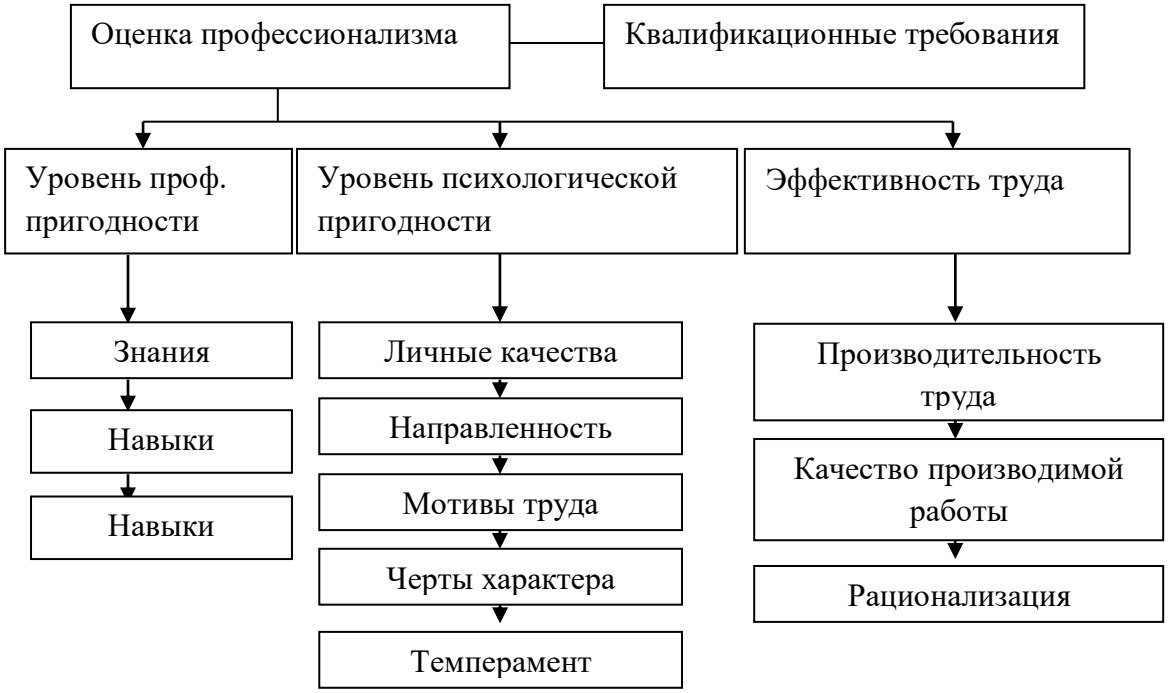


Рисунок 8 - Оценка компетенций персонала на основе внутрифирменного стандарта

Источник: Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 80 с.

При оценке персонала общепринятый термин «профессионализм» был заменен на «компетентность», который помимо основных базовых требований к профессии, профессиональной пригодности, целый ряд других характеристик – непрофессионального и надпрофессионального характера. Это знания, умения, навыки, личностные качества и характеристики.

Концепция компетентности персонала или повышения человеческих ресурсов, качеств находится в основе системы управления персоналом и взаимосвязана с методами оценки.

Методы оценки в свою очередь связаны со стратегической целью компаний - подбирать, развивать, ранжировать, удерживать

высококвалифицированный персонал и тех, кто действительно привержен компании, достигает намеченных целей и вносит свой вклад в продуктивность и эффективность компании [10, с. 302].

Компетенция – это набор профессиональных, деловых, личных качеств необходимых для успешного выполнения работы и достижения высоких результатов.

Компетентность – навыки, знания, умения работника, позволяющая ему эффективно выполнять свои рабочие функции.

Использование компетенций при оценке персонала позволяют не только оценивать результаты достигнутые работником, но и перспективу того, чего добьется работник позже, а также способы их достижения.

Хорошо и профессионально проработанные компетенции позволяют упорядочить аттестационные мероприятия по оценке персонала.

Разработка ключевых компетенций – это ключ к решению многих проблем и упрощению работы комиссии при подведении итогов, которые в первую очередь помогут развить конкурентные преимущества.

Улучшение методик, методов, технологий оценки персонала, которые ориентируется на показатели, требует немало затрат и ресурсов, и ориентируется на нижеприведенные показатели [11, с. 61]:

- четкая постановка целей
- выбор методов и технологий оценки персонала [11, с. 102]
- обоснованность выбранных методов и технологий
- комплексный набор средств оценки
- совершенствование процедуры заключения по итогам оценки персонала.

Проводя оценку персонала, руководствуется двумя основными принципами [11, с. 220]:

- принцип большей вовлеченности / охвата
- принцип разумной достаточности.

Принцип большего охвата или вовлеченности – это необходимость оценивать работников намного «шире», чем определено его требованиями и должностными обязанностями.

Принцип разумной достаточности определяется тем, чтобы проводить оценку персонала в пределах масштабной разумности и так, чтобы это не влияло на содержательность и эффективность труда.

Таким образом, проводящий оценку получит ценную дополнительную информацию о сотруднике.

Самой актуальной формой оценки является аттестация (рисунок 9).

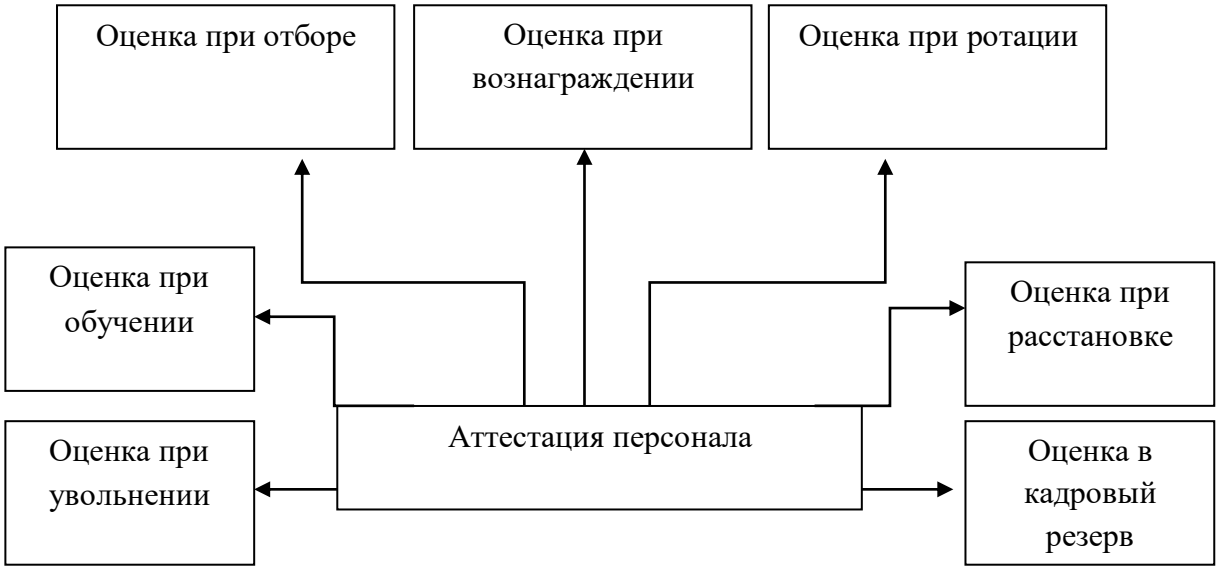


Рисунок 9- Системная карта аттестации кадров

Источник: Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 147 с.

Аттестация персонала – это целенаправленный процесс установления текущих качественных характеристик работника своим должностным требованиям [11, с. 240].

В зависимости от целей оценки, аттестация может быть проведена: при отборе, вознаграждении, ранжировании, обучении, формирование кадрового резерва на руководящие должности, увольнении [11, с. 245].

Требуется также установить, кто будет проводить аттестацию персонала. Как принято, в крупных компаниях существуют

специализированные отделы и обученные люди, которые занимаются оценкой персонала [11, с. 261]. В малых компаниях или дочерних предприятиях этим занимается рядовой менеджер. Также оценкой могут заниматься:

– экспертная комиссия;
– коллеги оцениваемого;
– подчиненные оцениваемого;
– самооценка;
– непосредственные руководители.

Основные задачи проведения аттестации в производственных компаниях [11, с. 270]:

– оценка эффективности труда в производственной сфере;
– постановка задач и целей на следующий год;
– выявление потенциала для формирования кадрового резерва;
– выявление потребностей в обучении и развитии персонала;
– определение методов и структуры мотивации кадров.

Аттестация и эффективность труда взаимосвязаны. На результатах аттестации основаны решения многих управленческих проблем:

1. подбор специалистов:

– оценка личных характеристик сотрудника;
– оценка квалификации сотрудника.

2. определение соответствия профессиональных качеств к требованиям должности, переаттестация сотрудников:

– определение уровня выполнения должностных обязанностей после стажировки.

Вопросы, возникающие в процессе оценки, должны быть тщательно разобраны и донесены до оцениваемых.

Процесс проведения аттестации персонала должен быть понятен сотрудникам, которых оценивают (рисунок 10).

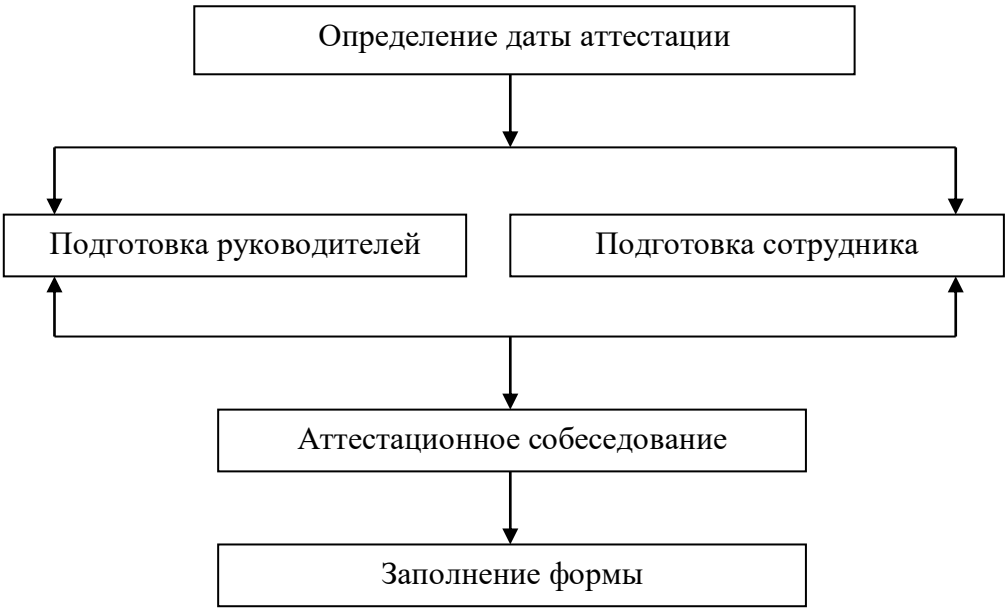


Рисунок 10 - Процесс проведения аттестационных мероприятий

Источник: Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 190 с.

Исходя из рисунка 10, можно определить, что основным звеном является аттестационное собеседование – встреча руководителя и подчиненных, в ходе которого обсуждается и оценивается вклад персонала в трудовую деятельность и продуктивность их работы. После чего выводятся результаты и сравниваются между текущим и заданным уровнем. Утверждается работа сотрудника на будущий год.

И для упрощения этой процедуры выделяются этапы проведения аттестации.

Каждый этап аттестации тщательно разрабатывается, реализуется и внедряется (после утверждения вышестоящим начальством) отделом по работе с персоналом.

Аттестация может состоять из устного собеседования и проверки практических знаний работника.

Проверяются знание технологии работ, основных необходимых понятий и терминов и проводится практическая проверка выполнения работ на своем рабочем месте.

Аттестация включает в себя этапы: подготовка, проведение и подведение итогов аттестации, представленные на таблице 3.

Таблица 3- Содержание первоначальных этапов аттестации

Подготовительный этап	Аттестация	Подведение итогов
1. Разработка технологий и методик проведения процедуры.	Аттестуемые и их линейные руководители готовят отчет.	Рассмотрение материалов аттестации компетентным лицом.
2. Издание приказа и нормативных документов по подготовке и проведению аттестации	Аттестуемые, коллеги и линейные руководители заполняют оценочные формы.	Утверждение результатов аттестации.
3. Разработка специальной программы по проведению аттестации	Рассмотрение материалов на заседании комиссии	Принятие решений и мер, опираясь на результаты аттестации
4. Подготовка форм, материалов аттестации и их заполнение.	Заслушивание аттестуемого	Доведение заключительного результата и вынесение решений.

Источник: Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации: Учебное пособие / А.М. Асалиев ; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - 2. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 71 с.

Итогом аттестационных мероприятий является оценка выполнения работников своих должностных обязанностей.

В первой главе рассматривалась теоретические основы оценки персонала организации.

В настоящее время важность оценки персонала неоспорима, так как именно персонал является ключевым звеном, механизмом успешности работы.

Оценка персонала – важнейшая ключевая функция в системе управления персонала, от которого зависит эффективность трудовой деятельности.

Для того чтобы система оценка персонала была эффективной, она должна быть построена на принципах: четкости, краткости, достоверности, объективности, быстроты, регулярности. И, конечно же, при правильном подборе метода оценки персонала, который бы соответствовал принципам и содержанию компании.

Выделяют два типа оценки персонала. Первичная, когда оценка происходит при найме на работу. И вторичная, когда оценивается текущая деятельность кадров.

Следует отметить, что единой технологии и методов оценки не существует. Каждая методика подбирается индивидуально к компании. И как уже известно, на результатах оценки строятся многие управленческие решения [11, с. 301].

Таким образом, оценка персонала – это сложный, но необходимый аспект в системе управления персоналом, в котором задействованы многие ресурсы, позволяющие получить результат, максимально отражающий действительность.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «ПЕНЗЕНСКАЯ КОНДИТЕРСКАЯ ФАБРИКА»

2.1 Общая характеристика деятельности и анализ кадрового состава ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Полное юридическое наименование: Закрытое акционерное общество «Пензенская кондитерская фабрика».

Юридические данные предприятия отображены в таблице 4.

Таблица 4- Юридические данные ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Индекс: 440034.
Адрес: г. Пенза, улица Калинина, 112а.
GPS координаты: 53.166014,45.010222.
Юридический адрес: 440034, Пензенская область, город Пенза, улица Калинина , дом 112а.
Телефон:
8 (8412) 32-55-25,
8 (8412) 35-19-81
Факс: 35-04-47
E-mail: egviktorova@zaopkf.ru
Сайт: pkf.uniconf.ru

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс]: https://www.uniconf.ru/factories/pkf/

Полное фирменное наименование Общества на русском языке – «Закрытое акционерное общество «Пензенская кондитерская фабрика», сокращенное - «ПКФ; кондитерская фабрика; ЗАО «ПКФ», далее – ЗАО «ПКФ».

Фирменное наименование Общества на английском языке: полное - C1osed Joint-Stock Company «Penza Confectionery Factory»; сокращенное - CJSC «Penza Confectionery Factor».

Холдинг «Объединенные кондитеры» входит в группу «GUTTA», является крупнейшей кондитерской организацией в Европе, при этом

объединяет 19 отечественных фабрик, в том числе и масштабные столичные предприятия: «Красный Октябрь», «РотФронт», концерн «Бабаевский».

По результатам рейтинга «GLOBAL TOP – 100», «Объединенные кондитеры» в число которых входит и ЗАО «ПКФ» занимает позиции по объемам продаж среди крупнейших развивающихся предприятий и мировых известных брендов.

Предприятием производятся все виды кондитерских изделий: шоколад и изделия из шоколада, конфеты в коробках, весовые конфеты, карамель, ириски, зефир, вафли, торты, мармеладные изделия, пастила и восточные сладости.

Холдинг «Объединенные кондитеры» являются владельцами таких известных отечественных марок конфет, как «Аленка», «Бабаевский», «Вдохновение», «Мишка косолапый», «Красная Шапочка», «Коровка», «Тульский пряник». Кондитерские изделия этих брендов известны и любимы, как в России, так и за пределами нашей страны.

Продукция реализуется через бизнес-сеть, а также собственную розничную сеть «Аленка» (более 80 магазинов на 2022 год).

Закрытое акционерное общество «Пензенская кондитерская фабрика» (далее - ЗАО «ПКФ» или Общество) – создано в соответствии с гражданским кодексом Российской Федерации, в составе Федеральных законов «Об акционерных обществах» (далее – «Закон», и другими нормативными, законодательными, правовыми актами Российской Федерации.

ЗАО «ПКФ» создан в 1925 администрацией Первомайского района города Пензы (по подтвержденным данным) вследствие реорганизации товарищества с Ограниченной ответственностью предприятия «Кондитер» и является его официальным правопреемником.

ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» присвоен регистрационный номер 266.

С 2003 года входит в группу «Объединенные кондитеры».

На рисунке 11 подробно представлена история создания (2002 -2003) ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» и события, произошедшие в этот период.

Рисунок 11- 2002-2003 годы создания ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс]: https://www.uniconf.ru/factories/pkf/

В эти годы происходит становление фабрики, внедрение новой продукции и завлечение персонала.

В документах ЗАО «ПКФ» можно увидеть личные дела работников, которые работают с 2002 года.

На рисунке 12 представлены годы становления ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Рисунок 12 - 2004-2005 года развития ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс]: https://www.uniconf.ru/factories/pkf/

В 2004-2005 происходит масштабный вклад «ЗАО» ПКФ в историческое развитие России.

На рисунке 13 можно увидеть вклад, внесенный ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» в свою историю развития.

Рисунок 13 - 2005-2006 процветания и усовершенствования ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс]: https://www.uniconf.ru/factories/pkf/

В 2005-2006 годах происходит выход ЗАО «ПКФ» на рынок труда и обретение мировой известности. Вводится «линия» позволяющая сократить расходы и при этом не потерять эффективность труда. Известно, что началом «линии» принято считать производственные цеха концера «Бабаевский».

2007 - 2009 годы становления (рисунок 14).

Рисунок 14- 2007-2009 годы становления ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс]: https://www.uniconf.ru/factories/pkf/

В 2007 году положено начало поставкам в страны СНГ и внутри страны России.

В 2008 году особо внимание ЗАО «ПКФ» уделил социальному продвижению, а именно: организации детских площадей с участием «РотФронт», «Бабаевский», «Аленка».

В 2009 году открылся музей «Шоколад» и соответственно, был внесен вклад в историческое наследие.

2010-2013 годы развития можно увидеть на рисунке 15.

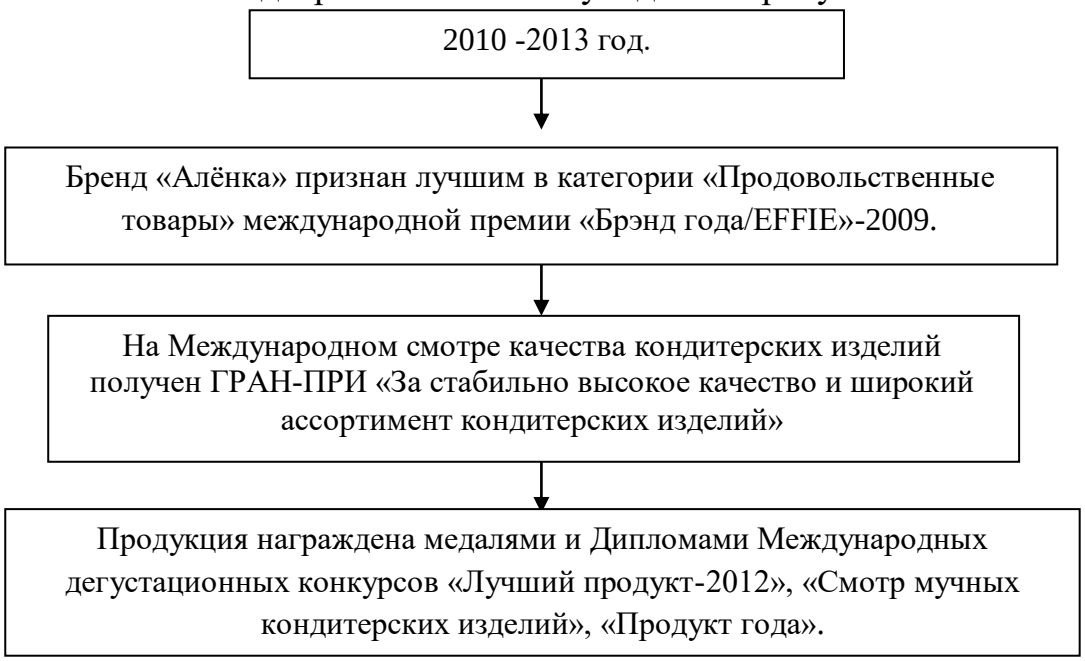


Рисунок 15- 2010-2013 развития ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс]: https://www.uniconf.ru/factories/pkf/

В 2010 году открылся экспорт кондитерских изделий в страны: Бельгия, Эстония, Литва, Новая Зеландия, Австралия.

С 2011 по 2012 годы развитие в ЗАО «ПКФ» было направлено на запуск производственных линий «РОТ Фронт» в цехах. Холдинг отметил свой 10 – летний юбилей. Разработана специалистами и выпущена линий молочных конфет «Феличити».

В 2013 году выведен на рынок известные и всеми любимые бренды

конфет «Сладкие истории» и «ЭкоБотаника». Бренд «РОТ Фронт» удостоен премии «Товар года – 2013».

Развитие фабрики в 2014 – 2016 годы можно увидеть на рисунке 16.

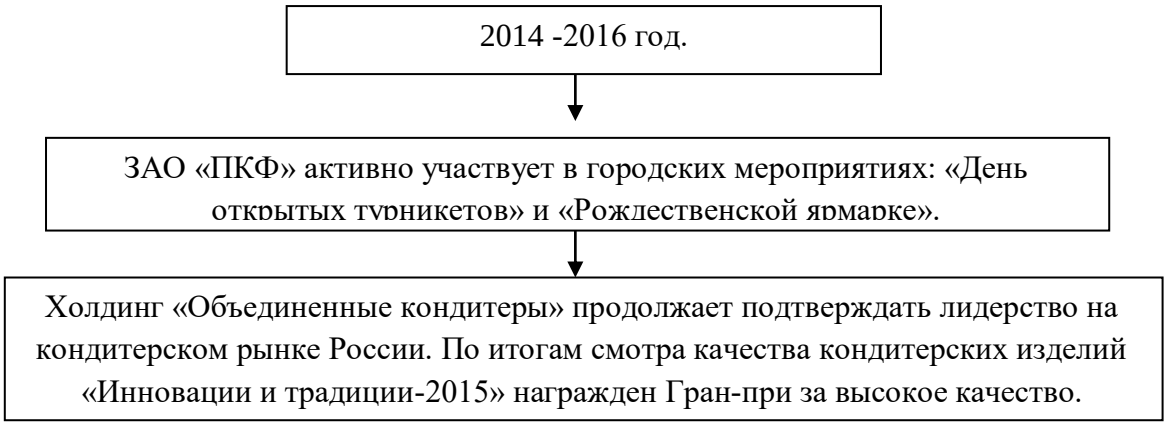


Рисунок 16 - 2014 -2016 годы развития ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс]: https://www.uniconf.ru/factories/pkf/

В 2016 году ЗАО «ПКФ» признается самым актуальным и привлекательным работодателем». Коллектив расширяется.

Самыми привлекательными считаются 2017 – 2019 годы становления ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» и представлены на рисунке 17.

Рисунок 17- 2017-2019 годы развития и внедрения инноваций в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс]: https://www.uniconf.ru/factories/pkf/

В 2018 году ЗАО «ПКФ» снова выбивается в лидеры по продажам и по качеству продукции. Подписано соглашение о сотрудничестве с Российской экспортной организацией. Команда ЗАО «ПКФ» из 141 человек приняли участие в марафоне «Москва» и получили премии.

Развитие фабрики в годы пандемии (2020 -2021) представлены на рисунке 18.

Рисунок 18 - 2020-2021 годы развития и продвижения в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс]: https://www.uniconf.ru/factories/pkf/

В 2021 году ЗАО «ПКФ» подтвердила свое лидерство на мировом рынке. Юбилей отметил бренд кондитерских изделий «РОТ Фронт».

Миссия ЗАО «ПКФ» - верить в себя, видеть цель, быть лидером. Разрабатывая сладости, прежде всего, мы думаем о наших потребителях. Мы хотим, что бы наши изделия приносили радость в каждый дом, и счастья становилось больше! Мы гордимся богатым наследием мастеров-кондитеров легендарных фабрик, поэтому каждый сотрудник ЗАО «ПКФ» своим трудом стремится преумножить достигнутое и внести свой вклад в общее дело.

ЗАО «ПКФ» занимает активную общественную позицию, пропагандирует семейные ценности и заботу о тех, кто нуждается в помощи.

Инновации (передовые технологии для продукции будущего) в ЗАО «ПКФ» - собственная переработка какао-бобов для изделий, создание центра разработок и прикладных исследований (источник продуктовых инноваций), установка новых высокотехнологичных линий.

Деятельность ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» не ограничивается оговоренной в настоящем Уставе, все действия ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» выходящие за пределы уставной деятельности, но прямо не противоречащие действующему законодательству, признаются действительными.

Целью деятельности ЗАО «ПКФ» является получение прибыли от осуществления основных видов деятельности как Обществом в целом, так и каждым из его Акционеров.

Видами деятельности ЗАО «ПКФ» являются:

– производство и сбыт, в том числе через собственную торговую сеть, кондитерских изделий, полуфабрикатов для их производства;

– производство и реализация прочих продовольственных и непродовольственных товаров;

– производство и переработка сельскохозяйственной продукции;

– производство и реализация продукции производственно-технического назначения.

ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» это:

– 19 кондитерских предприятий по всей России;

– 350 000 тонн кондитерских изделий произведено в 2018 году;

– 20 930 сотрудников;

– Более 170 000 торговых точек по всей России;

– 11 региональных дистрибьюторских центров, охватывающих территорию всей страны;

– 4 Единых Торговых Площадки (Москва, Химки, Екатеринбург и Новосибирск);

100 фирменных кондитерских магазинов собственной розничной сети «Алёнка».

Органами управления ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» являются: руководство Холдинга «Объединенные кондитеры» и Генеральный директор ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Руководство деятельностью ЗАО «ПКФ» осуществляется Генеральным директором.

Численный состав ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика на 2020-2022 год составляет (приближенно) – 1107 работников, где 23% управляющий персонал, а 77% - работники цехов.

На таблице 5 представлен кадровый состав ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» за 2020 - 2022 год.

Таблица 5 - Кадровый состав ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Годы	Общая численность	Управляющий персонал/отделы	Рабочие/специалисты
2020 год	1057	244	813
2021 год	1094	251	843
2022 год	1107	254	853

Источник: Правила внутреннего трудового распорядка ЗАО «ПКФ» как локальный нормативный правовой акт к приказу № 221 от 30.04.2019 г.

Организационная структура ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» представлена в приложение А.

На предприятии ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», на подчинении Генерального директора находятся: технический директор, директор по производству, директор по контролю качества, финансовый директор, главный бухгалтер, директор по персоналу и административным вопросам, также в (приложение А) не отражены директор по маркетингу, директор по МТО и логистики.

В состав отдела по работе с персоналом входят:

Начальник отдела по работе с персоналом – 1 чел.

Ведущий экономист по труду – 1 чел.

Инспектор по кадрам – 2 чел.

Инженер по организации и нормированию труда – 1чел.

Руководство текущей деятельностью отдела по работе с персоналом осуществляет начальник отдела по работе с персоналом и административным вопросам.

Технический директор, как показано в приложении А шефствует над отделами главного механика, энергетика, техническим отделом и отделом по пожарной безопасности. Отделу главного механика подчиняется ремонтно-механический участок; отделу главного энергетика – энергоучасток.

В подчинении отдела технического контроля находится – специалист по оптимизации и ИСО.

Директору по МТО и логистики подчиняются отделы: логистики, транспортный участок, материально технического обеспечения – АХО.

В таблице 6 показаны данные по количественно – возрастному показателю предприятия.

Таблица 6 - Данные структуры кадровых ресурсов предприятия ЗАО «ПКФ» по количественно - возрастному показателю за 2020-2022 год.

Группы работников по возрасту	2020г.	2021г.	2022г.
18-24 лет	240	290	285
25-39 лет	160	169	175
40-49 лет	410	460	464
Более 50 лет	247	175	183
Итого	1057	1094	1107

Источник: Правила внутреннего трудового распорядка ЗАО «ПКФ» как локальный нормативный правовой акт к приказу № 221 от 30.04.2019 г

Анализируя состав персонала и опираясь на факты, приведенные директором по персоналу в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» можно

сделать вывод, что людей возраста 40-49 преобладает на 13% нежели тех, кто младше.

Таким образом, основную часть сотрудников предприятия в 2022 г. составляют кадры в возрасте – 40 – 49 лет (464 человек).

ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» успешно развивающаяся и известная на мировом рынке компания.

Деятельность компании направлена на оказание услуг и удовлетворение потребностей населения не только Пензенской области, но и других областей.

Ассортимент продукции ЗАО «ПКФ» пополняется с каждым годом и не теряет свою актуальность. ЗАО «ПКФ» придерживается политики «соотношение «цена=качество».

2.2 Исследование системы оценки персонала организации и разработка программы совершенствования оценки персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Проведем исследование оценки персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» по каждому из элементов: методы оценки, процедуру проведения (этапы, зона ответственности).

Оценка персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» проводится для того, чтобы выявить уровень эффективности работы персонала, издерживающих факторов продуктивности работы, уровня мотивации и приверженности организации [14, с. 54].

Для определения эффективности управленческого воздействия необходима оценка профессиональных и личностных качеств работника, уровня квалификации, сложности выполняемой работы, комплексная оценка результатов деятельности [14, с. 97].

Оценка персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» основана на следующих факторах характеризующих:

– сотрудника, его личностные и профессиональный качества;

– содержание трудовой деятельности и обязанности, которые выполняет сотрудник;

– результаты его деятельности.

Оценка в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» подлежат: руководители, специалисты, служащие, состоящие в штате предприятия.

Оценка в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» не подлежат: работники, проработавшие на занимаемой должности менее шести месяцев, беременные и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет.

Оценка работников в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» носит очередной (регулярный) и внеочередной характер. Внеочередная оценка персонала может быть проведена в любое время по указанию Исполнительного директора.

Основной принцип оценки в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» - конфиденциальность и объективность информации [14, с. 105].

Основными задачами проведения оценки в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» являются:

– определение уровня развития компетенции, практических навыков и деловых качеств работников предприятия;

– формирование кадрового резерва предприятия;

– повышение мотивации труда работников, мобилизация на достижение стратегических целей и задачи компании;

– формирование индивидуальных и корпоративных планов развития и обучения сотрудников;

– разработка практических предложений, направленных на повышение эффективности деятельности работников предприятия;

– формирование и развитие корпоративной культуры.

Ответственный сотрудник отдела по работе с персоналом в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» не позднее, чем за один месяц до предполагаемой даты начала оценки работников осуществляет следующие мероприятия:

– разработка основных распорядительных мероприятий [15, с. 236];

– подготовку графика проведения оценки (приложение Б) в течение 5 рабочих дней, в котором указывает наименование структурного подразделения, дату, время проведения, состав оценочной комиссии

– составление списков работников с указанием структурного подразделения, в котором работают оцениваемые сотрудники и их должности;

– составление списка сотрудников круговой оценки (метод 360 градусов);

– подготовку оценочной формы для руководителей (от уровня начальника отдела и выше);

– подготовку формы самооценки для руководителей;

– подготовку формы оценки и самооценки для отделов;

– подготовку Итогового оценочного листа;

– подготовку Протокола заседания оценочной комиссии

– подготовку Акта уничтожения документов

– информирование сотрудников о дате проведения оценочных мероприятий, ознакомление с методами, формами, порядков, графиком, составом оценочной комиссии не позднее, чем за 14 календарных дней да даты ее проведения;

– организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения процедуры оценки;

– назначение лиц, ответственных за подготовку и проведение оценки;

– создание и утверждение оценочных комиссий в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Ответственность за проведение оценочных мероприятий лежит на Исполнительном директоре и на отделе по работе с персоналом и представлена в таблице 7.

На подчинении Исполнительного директор находятся сотрудники отдела по работе с персоналом – директор по персоналу и административным вопросам, ответственный сотрудник отдела по работе с персоналом.

Исполнительный директор находится на подчинении Генерального директора.

Таблица 7 - Разграничение зон ответственности за проведение оценочных мероприятий в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Должностное лицо	Зона ответственности	Подотчетность
Исполнительный директор	Утверждение списков работников предприятия, подлежащих оценке	Управляющему директору
Директор по персоналу и административным вопросам	Организация и проведение оценки работников; Общее руководство работой по подготовке и проведению оценки	Исполнительному директору
Ответственный сотрудник отдела по работе с персоналом	Подготовка документов для проведения оценки работников	Исполнительному директору / директору по персоналу

Источник: Положение об оценке работников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» П ИСМ III 7.1.2-01-2017

Для оценки руководителей от уровня начальника отдела включительно и выше – создается специальная оценочная комиссия, состав которой утверждается приказом Исполнительного директора. К работе данной оценочной комиссии Исполнительный директор может привлекать независимых экспертов (при условии соблюдения действующих положений о конфиденциальности информации) [15, с. 309].

Оценочные комиссии формируются из числа представителей всех структурных подразделений ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика». В состав оценочной комиссии должно входить не менее пяти человек. В зависимости от специфики структурных подразделений, подлежащих оценке, может быть создано несколько оценочных комиссий.

В состав оценочной комиссии в качестве ответственного секретаря включается специалист отдела по работе с персоналом, отвечающий за анализ и обработку информации при проведении оценки [15, с. 402].

Основным методом проведения оценочных мероприятий в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» - является метод круговой оценки [20].

Круговая оценка – это получение информации об оцениваемом работнике от тех, кто непосредственно с ним взаимодействует (руководитель, коллеги), а также его адекватная собственная оценка (самооценка) своих личных и профессиональных качеств [20].

На рисунке 19 представлены этапы проведения оценочных мероприятий в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [20].

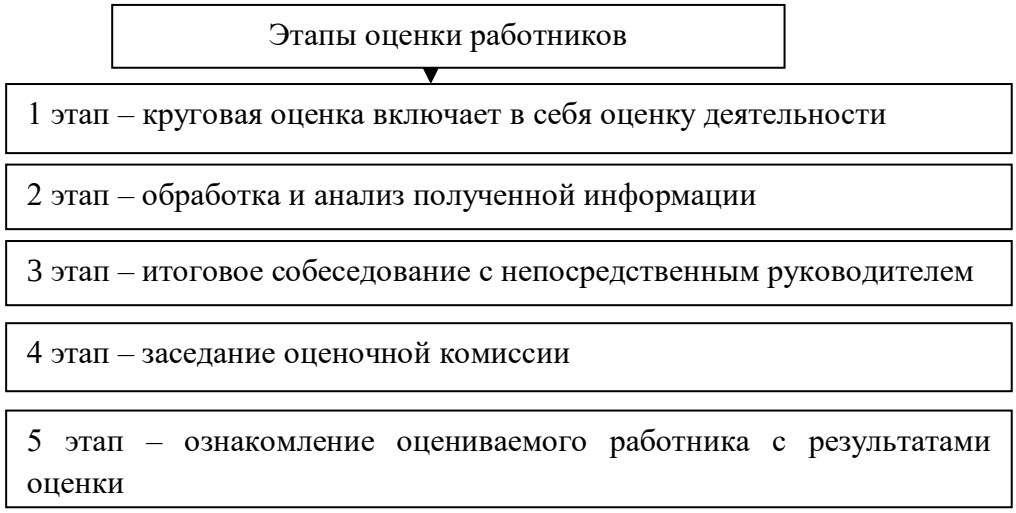


Рисунок 19 - Этапы проведения оценочных мероприятий в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: Положение об оценке работников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» П ИСМ III 7.1.2-01-2017

Основной метод проведения круговой оценки – это оценка компетенций работника, совокупности его профессионального знания, навыков, мотивации и поведения при выполнении должностных обязанностей [20].

Оценка руководителя – это оценка уровня развития профессиональных компетенций работника непосредственным вышестоящим руководством.

Результаты оценки – это среднее арифметическое значение от суммы баллов всех этапов оценки по всем компетенциям без учета данных о самооценке, разделенной на количество всех проведенных этапов оценки.

Компетенция – это совокупность знаний, навыков, мотивации, необходимых для успешной профессиональной управленческой деятельности.

Для проведения оценочных мероприятий в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» сформирована модель компетенций и представлена на рисунке 20.

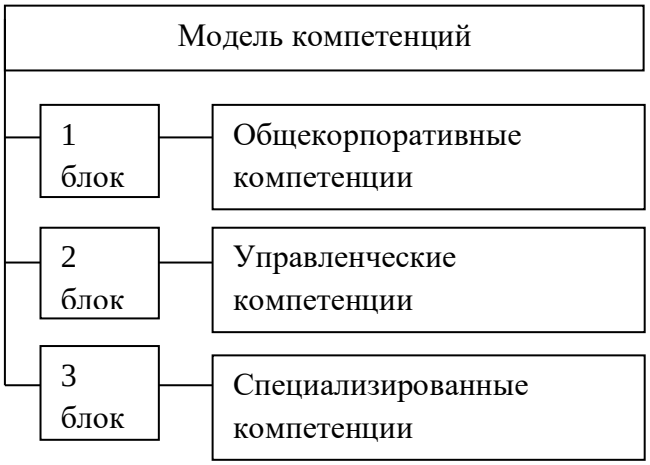


Рисунок 20 - Модель компетенций в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»

Источник: Положение об оценке работников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» П ИСМ III 7.1.2-01-2017

Общекорпоративные компетенции – для круговой оценки специалистов и менеджеров до уровня заместителя начальника отдела включительно.

Общекорпоративные компетенции включают в себя:

Обучение и развитие – сотрудник стремится к профессиональному росту, совершенствует свои знания, умения, навыки, осваивает новую информацию в профессиональной области, эффективно применяет свои знания в работе [19].

Коммуникабельность – сотрудник применяет хорошо развитые навыки, проявляет доброжелательность и уважению к мнению коллег. Обладает навыками слушания и располагает к общению. Ориентированность на командную работу и сотрудничество.

Готовность к изменениям – сотрудник демонстрирует лояльность к изменениям и успешно адаптируется к новым условиям. Неконфликтен.

Мотивация – сотрудник проявляет высокую заинтересованность при выполнении поставленных задач, демонстрирует энтузиазм, стремление к карьерному росту, позитивное отношение к работе.

Ответственность – сотрудник принимает обоснованные решения в сфере своей профессиональной деятельности, ориентирован на положительный результат, дисциплинирован, исполнителен.

Корпоративность – сотрудник поддерживает имидж. Соблюдает корпоративные правила, нормы, ценности, сознательно отказывается от действий, наносящих ущерб [19].

Профессиональная экспертиза – сотрудник обладает экспертными знаниями в своей профессиональной сфере; демонстрирует высокие стандарты качества решения профессиональных задач, передает свой опыт коллегам и подчиненным.

Управленческие компетенции – для круговой оценки должностей от уровня начальника отдела (включительно) и выше (дополнительно к общим компетенциям).

Управленческие компетенции включают в себя:

Лидерство – сотрудник принимает на себя роль лидера, пользуется авторитетом у коллег, умеет организовать работу подчиненных ставит

амбициозные, но реалистичные цели, задачи, демонстрирует профессионализм[19].

Планирование и организация – сотрудник умеет расставлять приоритеты, планирует свою работу, разрабатывает планы, организовывает и координирует их выполнение.

Стратегическое мышление – сотрудник демонстрирует способность видеть общую картину, принимает коммерческие принципы ведения бизнеса, ориентируется в рыночных тенденциях, видит результаты и последствия в долгосрочном периоде, умеет прогнозировать развитие бизнеса в перспективе.

Мотивация персонала – сотрудник умеет поддерживать уровень нематериальной и материальной мотивации подчиненных, предоставляет своим подчиненным ответственность и полномочия за решения ключевых задач.

Специализированные компетенции – для круговой оценки работников департамента продаж, отдела по работе с персоналом.

Специализированные компетенции включают в себя:

Ориентация на достижение результата – сотрудник четко представляет конечный результат, держит его в фокусе своего внимания, быстро ориентируется в ситуации и определяет задачу, прежде чем приступить к ее выполнению.

Энергетический потенциал – сотрудник демонстрирует высокий уровень активности, способность работать в многозадачном режиме, предприимчив, инициативен.

Ведение переговоров – сотрудник умеет логично аргументировать и эмоционально отстаивать свою точку зрения в переговорах, ориентируется на интересы клиентов [19].

Каждый работник проводит горизонтальную оценку своих коллег.

Горизонтальная оценка – это оценка уровня развития деловых и профессиональных компетенций оцениваемого работника другими

работниками одного уровня иерархии и находящихся с ним в постоянном взаимодействии.

Работники, включенные в круговую оценку, определяются директором по персоналу и административным вопросам.

Оцениваемый работник проводит самооценку своей деятельности по установленным формам и бланкам, которые выдают на начальном этапе оценочных мероприятий.

Оцениваемого работника оценивает непосредственный руководитель.

Оценочные формы заполняются анонимно.

Оценка в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» проводится по десятибалльной шкале. Все дробные десятичные значения округляются в сторону уменьшения или увеличения финального значения [20].

В ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» каждая компетенция имеет описание ее содержания по четырем уровням:

– «Уровень 0» (1-2 баллов) - компетенция не выражена – работник не реализует в ее профессиональной деятельности и не проявляет интереса к ее развитию.

– «Уровень 1» (3-5 баллов) – уровень развития компетенций – работник признает значимость данной компетенции, частично реализует ее в профессиональной деятельности.

– «Уровень 2» (6-8 баллов) – базовый уровень развития компетентности = работник обладает данной компетенцией, эффективно использует ее в профессиональной деятельности, проявляет инициативу в ее развитии.

– «Уровень 3» (9-10 баллов) – уровень расширенного опыта – работник в полной мере обладает данной компетенцией, реализует в профессиональной сфере [20].

Результаты обработки данных круговой оценки предоставляются директору по направлению/руководителю соответствующего структурного подразделения в виде сводной таблицы (на бумажном или электронном

носителе) на всех оцениваемых работников структурного подразделения. Таблица содержит итоговую среднюю оценку работника (по десятибалльной шкале) по всем компетенциям без учёта данных самооценки.

Итоговое собеседование с работников проводит его непосредственной руководитель. Собеседование проводится в свободной форме.

Результатами собеседования являются:

– определение эффективности профессиональной деятельности на основе результатов фактического выполнения работником планов, целей, задач за отчетный период;

– определение уровня развития компетенций, их влияния на выполнение планов, целей, задач;

– обсуждение целей и задач на ближайшие 6 месяцев;

– определение перспектив развития и обучения;

– составление индивидуального план развития для работников, включенных по результатам оценки в кадровый резерв.

Директор по направлению/руководитель соответствующего структурного подразделения в ходе итогового собеседования доводит до работников результаты круговой оценки [20].

Информация является конфиденциальной и не подлежит разглашению другим работникам.

Результаты круговой оценки и собеседования директор по направлению/руководитель соответствующего структурного подразделения передает на рассмотрение и утверждение оценочной комиссии.

Оценочная комиссия проводит свои заседания в соответствии с утвержденным графиков заседаний.

Заседание оценочной комиссии считается правомочным, если в нем приняли участие не менее 80% членов комиссии. Члены оценочной комиссии открытым голосованием в отсутствии оцениваемого работников определяют большинством голосов результат оценки. Приглашенные консультанты и

эксперты в голосовании не участвуют. При равенстве голосов, голос председателя оценочной комиссии считается решающим.

Оценочная комиссия проверяет результаты круговой оценки, и принимает решения по работникам, которым рекомендовано:

- зачисление в кадровый резерв;
- обучение и развитие;
- перевод на другую должность.

Оценочная комиссия имеет право выносить окончательное решение, отличное от результатов круговой оценки при наличии веских оснований.

Контроль над деятельностью оценочной комиссии осуществляет Исполнительный директор.

Итоговый оценочный лист (приложение В) работника представляется с секретарем Оценочной комиссии непосредственному руководителю работника не позднее чем через 10 рабочих дней.

Руководитель доводит до работника результаты оценки в течение 5 рабочих дней после получения оценочного листа.

Итоговые оценочные листы руководитель структурного подразделения обязан сдать в десятидневный срок после подписания документа работником в отделе по работе с персоналом для формирования дела. Итоговые оценочные листы руководителей формируются отдельно от оценочных листов остальных работников [20].

Итоговые оценочные листы хранятся в отделе по работе с персоналом.

В зависимости от структурного подразделения для максимального достижения целей оценки работников по решению Исполнительного директора допускается применение других методик проведения оценки структурированных интервью по компетенциям, оценки «360 градусов» выполнение тестовых заданий, прохождение внешнего Центра оценки.

При использовании других методик оценки, кроме указанных в положениях ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», директор по персоналу представляет Исполнительному директору предприятия на

утверждение предполагаемую методику оценки и все необходимые материалы.

Использование другой методики оценки для работников конкретного структурного подразделения, определение сроков проведения оценки, состава комиссии вводятся с приказом Исполнительного директора ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [21].

Опираясь на результаты исследований оценки персонала по методу 360 градусов в 2021 году в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», можно подвести, что:

В 2021 году круговую оценку прошли специалисты отдела главного технолога, а именно: главный технолог, старший инженер-технолог, инженер – технолог.

Сотрудники отдела главного технолога работают с 2009 (и выше) в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика». У них большой опыт, и этим опытом они делятся с молодыми специалистами.

Главный технолог имеет два высших образования – техническое и экономическое. Отбор на должность главного технолога нёс следующие требования – высшее техническое образование и стаж работы по специальности в инженерно-техническом отделе или на руководящей должности по направлению (технолог). Мужчина / 47 лет. Стаж работы в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» - 12 лет. Средняя заработная плата – 25 000.

Остальной персонал имеет по одному высшему образованию – техническое. Отбор на должность инженера технолога происходит по следующим требованиям – среднее профессиональное образование и стаж работы в должности техник-технолог I категории не менее трех лет или высшее профессиональное (техническое) образование (стаж не имеет значения). Старший инженер – технолог назначается путем повышения на должность выше.

Старший инженер технолог – мужчина/41 год. Стаж работы в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» - 9 лет (с 2012 года). Заработная плата – 22 000 + надбавка 1000 рублей за переработку.

Инженер - технолог – мужчина/ 33 года. Стаж работы в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» - 6 лет. Заработная плата – 20 000.

Основными требованиями отбора являются – стаж работы, квалификация, образование.

Результаты оценки – отсутствие мотивационных факторов. Низкая заработная плата на 2021 год. Заработная плата у инженера – технолога чуть выше прожиточного минимума, что ведет к низкой продуктивности труда.

Рекомендую провести внеочередную оценку персонала отдела главного технолога через один год после проведения очередной оценки. И уже принять решение.

Рекомендации по результатам оценки – применить мотивационные факторы, а именно денежные вознаграждения, премии, надбавки, бонусы. Пересмотреть систему заработной платы. На 2021 – 2022 год заработная плата в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» - низкая. И работникам отдела главного технолога приходится подрабатывать. Это в свою очередь ведет к снижению работоспособности.

При исследовании документаций по оценке персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» было выявлено отсутствие аттестации персонала.

Рекомендую добавить данную процедуру оценки персонала, так как аттестация является важным элементов в управлении персоналом. Рассмотрим процедуру аттестации подробно.

Аттестация персонала - это подтверждение уровня знаний, квалификации и соответствия работника занимаемой должности [22, с. 21].

Внедрение процедуры аттестации в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» поспособствует улучшению подбора и расстановки кадров, стимулированию работников к повышению квалификации, улучшению

качества и эффективности работы, обеспечению роста кадровой карьеры работника и будет представлять собой компетентную оценку деловых качеств работников и результатов труда.

Можно выделить два вида аттестации: очередная и внеочередная [22, с, 30].

Очередная аттестация в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» должна проводиться не чаще 1 раза в 5 лет в отношении руководителей всех уровней, специалистов [22, с, 31]. Внеочередная аттестация в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» должна проводиться в установленном порядке в следующих случаях [22, с, 33]:

– при повторной аттестации персонала в ЗАО «ПКФ»;

– по представлению (требованию) непосредственного руководителя;

– по личному заявлению работника ЗАО «ПКФ»;

– в случае принятия решения о сокращении численности и/или штата работников.

Ежегодный график проведения аттестации в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» должна утверждаться вышестоящим начальством с учетом мнения профсоюзного комитета не позднее 14 дней убывающего года.

В графике проведения аттестации в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» указываются: фамилия, имя, отчество, должность аттестуемого, наименование подразделения и место проведения аттестационных мероприятий.

В состав аттестационной комиссии в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» входят: представитель профсоюзного комитета, непосредственный руководитель.

Аттестационная комиссия имеет право привлекать к своей работе квалифицированных специалистов в различных областях знания, в том числе,

со стороны, для компетентной оценки пригодности отдельных специалистов занимаемой должности.

Секретарь аттестационной комиссии в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» не позднее чем за три недели до даты проведения аттестации предоставляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого работника.

В состав материалов (для точности и полноты информации об аттестуемом в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика») входят копии документов об образовании, повышении квалификации, стаже работы, должностная инструкция работника, характеристика непосредственного руководителя, данные опроса общественного мнения (групповой оценки личности аттестуемого), отзывы об аттестуемом работнике со стороны других работников.

При повторной (внеочередной) аттестации к документам прилагается аттестационный лист [22, с, 54].

В ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» работник, подлежащий аттестации должен быть заранее, не менее чем за две недели до даты проведения аттестации, ознакомлен с представленными в комиссию материалами. Работник имеет право представить в комиссию недостающие материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты аттестации.

Не менее чем за две недели до даты проведения аттестации, аттестуемому работнику должна быть предоставлена возможность ознакомиться с тематикой оценочных мероприятий.

Аттестационная комиссия в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» правомочна при участии в ее заседании не менее двух третей комиссии, в том числе непосредственного руководителя аттестуемого работника.

Аттестуемый работник в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» обязан присутствовать на заседании комиссии. При неявке без уважительных причин, надлежащим образом осведомленного о дате, времени, и месте аттестуемого работника, аттестация может проводиться в его отсутствие.

Аттестация в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» должна включать в себя следующие этапы:

– изучение материалов сотрудника, представленных комиссии

– характеристика работника его руководителем

– устное собеседование с работником

– оценочные мероприятия, направленные на соответствие пригодности аттестуемого занимаемой должности

– единое голосование членов комиссии (рисунок 21).

Рисунок 21- Этапы проведения аттестации

Источник: Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 10

Непосредственный руководитель ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» должен выполнять следующие функции: (помимо представленной письменной характеристики) в устной форме характеризует аттестуемого работника, в том числе всестороннее оценивает соответствие профессиональной подготовки работника занимаемой должности; его профессиональную компетентность, отношение к работе и выполнению

должностных обязанностей; трудовую и производственную дисциплину работника.

Голосование по результатам аттестации в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» будет осуществляться членами комиссии открытым голосованием в отсутствие аттестуемого работника.

В обязанности вышестоящего начальства в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и представления непосредственного руководителя аттестованного работника не позднее чем в двухмесячный срок с момента ее проведения, входит принятие одного из следующих решений:

– оставляет работника в занимаемой должности;

– с согласия работника переводит его на другую работу с повышением или понижением в должности;

– с соблюдением требований трудового законодательства изменяет существенные условия труда работника;

– увольняет работника с занимаемой должности из-за несоответствия [23, с. 120].

Таким образом, в ходе рассмотрения процедуры оценки, как аттестация, было выявлено много положительных сторон, которые помогли бы ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» улучшить систему оценок персонала, повысить мотивацию к работе и своевременно выявить слабых и сильных работников.

Во второй главе было проведено исследование системы оценки персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», выявлены недостатки, предложены рекомендации по устранению недостатков и повышению работоспособности и продуктивности труда. Было проведено исследование по результатам оценки персонала (отдел главного технолога), при котором выявили, что эффективность труда и продуктивность работы персонала снижается из-за отсутствия мотивационных факторов и низкой заработной платы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Оценка персонала – это процесс получения данных (с использованием различных методов и технологий) об эффективности и продуктивности персонала для принятия управленческих решений.

Исходя из вышеперечисленного материала, можно сделать вывод: характерной чертой оценки персонала является то, что в процессе оценочных мероприятий обязательно присутствие работника. Уже на начальных этапах работник знакомится с документами, в которых прописаны этапы проведения, тематика. Работнику предоставляется возможность узнать основной состав комиссии.

Немаловажным является компетентность оценочной комиссии.

Компетенция – это основной инструмент управления персоналом, включающий в себя навыки, знания о профессиональной сфере, личные качества работника и при этом описывающий эффективность и качество трудовой деятельности.

Компетентность в оценочных мероприятиях помогают директору по персоналу не только анализировать результаты, достигнутые работников, но и понять мотивы и способы достижения.

Для того чтобы оценка персонала была эффективна в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» были проведены следующие действия:

– проведен анализ системы управления персоналом в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика»;

– была исследована система оценки персонала и выявлены преимущества и недостатки;

– в соответствии с Положениями ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» был рекомендован метод оценки персонала – аттестации.

В первой главе подробно описаны актуальные методы оценки персонала, приведена технология оценочных мероприятий, рассмотрены цели, задачи и место оценки в управлении персоналом.

Во второй главе за базу работы было взято предприятие ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика». Были проанализированы методы оценки, использующиеся в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика», процедура проведения оценочных мероприятий, этапы.

В результате проведенного исследования, можно сделать вывод, что в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» применяется круговой метод оценки (360 градусов).

Основными недостатками в системе оценки персонала в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» являются:

– применяется лишь один метод оценки – круговая оценка (360 градусов);

– на таком масштабном и многочисленном предприятии отсутствует метод оценки – аттестация;

Исходя из недостатков в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» была предложена к внедрению процедура аттестации персонала.

Основным преимуществом аттестации является то, что снизится текучесть кадров в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» и повысится уровень эффективности работников.

В заключении хотелось отметить, что оценка персонала – это не инструмент увольнения или понижения в должности, а в первую очередь, это способ мотивации к производительности труда.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации: Учебное пособие / А.М. Асалиев; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. - 2. - Москва: ООО Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2020. - 171 с.
2. Алексеева П.А., Федотова М.А Анализ оценки результатов деятельности персонала // Московский экономический журнал- 2017- № 3- С. 200.
3. Барышникова, Е.И. Оценка персонала методом ассессмент-центра. Лучшие HR -стратегии/Елена Барышникова. -М.: Манн, Иванов и Фербер- 2018. -255 с.
4. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 310.
5. Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 290.
6. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа -2019. – 144 с.
7. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 97.
8. Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб. пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург: Юника- 2019. – 77 с.
9. Денисов, А. Ф. Отбор и оценка персонала [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / А. Ф. Денисов; Высш. шк. менеджмента СПбГУ. - Москва: Аспект Пресс- 2016. - 304 с. https://new.znanium.com/catalog/product/1039450

10. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва: Лаборатория знаний-2020. – 800 с.

11. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности "Управление персоналом" / А. П. Егоршин. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М - 2017. - 352 с. (7 экз.)

12. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус- 2021. – 360 с.

13. Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт- 2021. – 202 с.

14. Маслова, В. М. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата: для студентов вузов, обучающихся по экономическим и социально-экономическим направлениям / В. М. Маслова. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт-2019. - 431 с. https://www.biblio-online.ru/bcode/429092

15. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата: для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. - Москва :Юрайт, 2019. - 378 с. https://www.biblio-online.ru/bcode/432770

16. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт -2021. – 424 с.

17. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата: для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт -2019. - 467 с. https://www.biblio-

online.ru/bcode/431878.

18. Организационная структура ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

19. Официальный сайт ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» [Электронный ресурс]: https://www.uniconf.ru/factories/pkf/

20. Положение об обучении и развитии персонала №95 от 07.06.2006.

21. Положение об оценке работников ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» П ИСМ III 7.1.2-01-2017.

22. Правила внутреннего трудового распорядка ЗАО «ПКФ» как локальный нормативный правовой акт к приказу № 221 от 30.04.2019 г.

23. Романадзе Е.Л., Семина А.П. Обзор методов оценки персонала в современных организациях // Московский экономический журнал. 2019. № 1. С. 180.

24. Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб. пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М.: Дашков и К, 2020. – 84 с.

25. Тихонов А.И. Современные методы оценки персонала в компаниях на российском рынке // Финансовая экономика- 2019 -№ 12- С. 208.

26. Управление персоналом [Электронный ресурс]: учебник и практикум для прикладного бакалавриата: для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / [А. А. Литвинюк [и др.]; под ред. А. А. Литвинюка. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Юрайт, 2019. - 498 с. https://www.biblio-online.ru/bcode/431932

27. Управление персоналом организации [Текст]: практикум: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 "Менеджмент организации", 38.03.03 "Управление персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / [А. Я. Кибанов [и др.]; под ред. А. Я. Кибанова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. ун-т упр. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М- 2017. - 364 с. (1 экз.)

28. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебник и практикум для академического бакалавриата: для студентов вузов,

обучающихся по экономическим направлениям: [в 2 частях] / [С. А. Барков [и др.]; под ред. С. А. Баркова, В. И. Зубкова. Ч. 2. - Москва: Юрайт, 2019. - 245 с. https://www.biblio-online.ru/bcode/434312

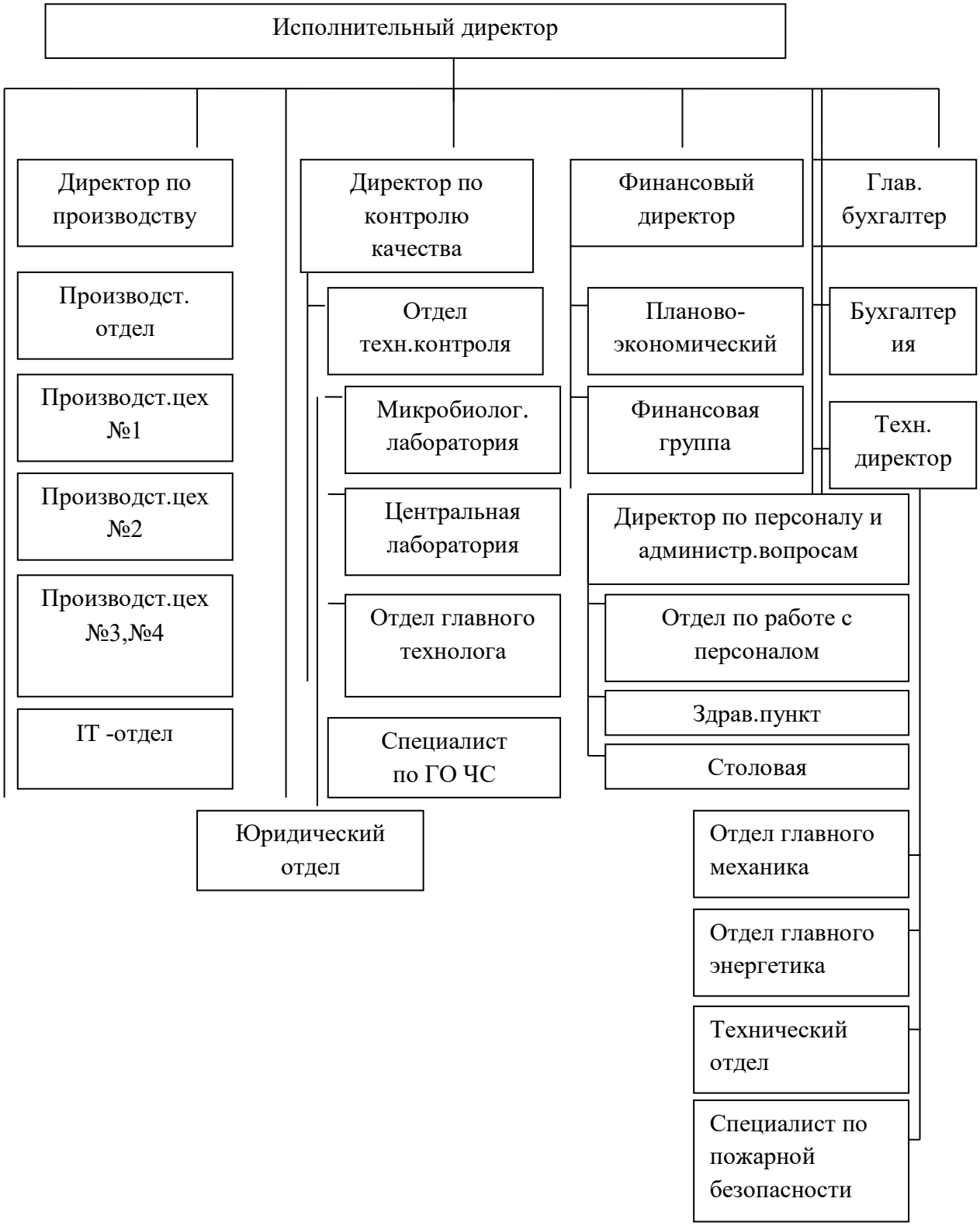
29. Устав ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

30. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей [Электронный ресурс]: практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва: Юрайт, 2019. - 208 с. https://www.biblio-online.ru/bcode/438751.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Форма графика проведения оценки в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика».

Наименование структурного подразделения, где работает оцениваемый работник	ФИО	Должность работника	Дата проведения оценочных мероприятий	Состав оценочной комиссии	Дата представления документов в оценочную комиссию
1	2	3	4	5	6

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Форма итогового оценочного листа

1. Фамилия Имя Отчество _____

2. Дата рождения _____

3. Сведения об образовании

_____

_____

_____

4. Занимаемая должность на момент оценки _____

5. Общий стаж работы в ЗАО «Пензенская кондитерская фабрика» _____

6. Результаты круговой оценки

- **3 уровень – уровень расширенного опыта**
- **2 уровень – базовый уровень развития**
- **1 уровень – уровень развития компетенций**
- **0 уровень – компетенция не развита.**

7. Результаты САМООЦЕНКИ сотрудника

- **3 уровень – уровень расширенного опыта**
- **2 уровень – базовый уровень развития**
- **1 уровень – уровень развития компетенций**
- **0 уровень – компетенция не развита.**

8. Результаты итогового собеседования с руководителем

_____

9. Рекомендации оценочной комиссии

- **Включение в кадровый резерв**
- **Повышение в должности**
- **Направление на обучение**
- **Повышение квалификации в др. специальность.**

10. Количество голосов «ЗА» _____ «ПРОТИВ» _____

11. Замечания и предложения

_____

_____

Председатель комиссии _______

(ПОДПИСЬ) (ФИО)

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно.

Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 30 наименований.
Рисунков 21, таблиц 7 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«09» июня 2022 г.

Шафеева Н.Р.

65