

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА
на тему
«Совершенствование системы оценки персонала на промышленном
предприятии (на примере АО «ПО «Электроприбор»»)

Студент

(подпись, дата)

Балакина М.Л.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Барсукова С.А.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой

(подпись)

Г.Б. Кошарная

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Корж Н. В.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Понятие оценки персонала.....	8
1.2 Построение системы оценки персонала в организации.....	21
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	34
2.1 Изучение опыта оценки персонала на промышленных предприятиях.....	34
2.2 Система оценки персонала на АО «ПО «Электроприбор» и пути ее совершенствования.....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	61
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	65

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день, человеческим ресурсам уделяется намного больше внимания, чем раньше. Если раньше служба персонала была представлена отделом кадров, основными функциями которого были учет персонала, контроль за соблюдение законодательства, документооборот и архивные работы, то в настоящее время кадровая деятельность направлена на формирование эффективно работающего персонала. Для достижения этой цели могут использоваться различные методы и процедуры, для разных этапов развития организации свои. Но, ни одно направление кадровой работы не может обойтись без оценки и аттестации кадров.

Оценка персонала является одной из важнейших частей управления персоналом во всех его подсистемах. Многогранная и объективная оценка персонала помогает достичь целей, как в производственной сфере, так и в области развития персонала. Оценка сопровождает все этапы не только профессионального пути любого человека, но и жизненного пути, входит в различном виде в его повседневную трудовую деятельность.

Процедуры оценки персонала являются стандартными для многих конкретных аспектов кадровой работы. Если оценке персонала при приеме на работу уделено достойное количество времени и внимания, то у предприятия появляются хорошие возможности заложить стойкий фундамент всей работы по управлению человеческими ресурсами. В этом случае можно не только оценить степень развития у работников профессионально важных качеств, но и выявить их потенциальные возможности, а также более продуктивно спланировать карьеру и направления профессионального развития.

Оценка труда персонала промышленного предприятия является непрерывным процессом определения взаимосвязей социально-психологического состояния кадров, а так же экономических показателей их трудовой деятельности на предмет соответствия выполненного объема работ. Помимо этого, чтобы выпускаемое оборудование и комплектующие на

предприятия были качественными, а так же износостойкими, необходимы опытные, квалифицированные специалисты. Для этого важно правильно оценить работника, чтобы выявить его компетентность и понять, следует ли организации вкладываться в обучение того или иного сотрудника и принесет ли это, в дальнейшем, выгоду организации.

Цель данной работы является изучение системы оценки персонала на Пензенском промышленном предприятии АО «ПО «Электроприбор» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Согласно поставленной цели в работе решались следующие задачи:

- 1) рассмотреть понятие оценки персонала;
- 2) изучить систему управления оценкой персонала;
- 3) проанализировать опыт построения оценки персонала на промышленном предприятии;
- 4) изучить процедуру оценки персонала в АО «ПО «Электроприбор»;
- 5) разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии.

Объект исследования является персонал система оценки персонала на предприятии.

Предметом являются основные направления совершенствования системы оценки персонала в АО «ПО «Электроприбор».

В последние годы вопросы оценки персонала освещаются в рамках интенсивно развивающегося и относительно нового для отечественной теории и практики направления - управления персоналом.

Разработано множество основных положений, касающихся места оценки персонала в управлении, её целей, функций, разработаны процедуры, механизмы оценки и другое. Значительный вклад в эти достижения внесли ученые, такие как: Базаров Т.Ю., Борисова Е.А., Веснин В.Р., Егоршин А.П., Карташова Л.В., Кибанов А.Я., Магура М.И., Маслов Е.В., Руденко Г.Г., Травин В.В., Шекшня С.В. и др. Работы этих и других авторов стали теоретической основой для написания выпускной квалификационной работы.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие оценки персонала

За последние года, как в зарубежной, так и в отечественной литературе по теме управления персоналом, в частности, по вопросу оценка кадров, можно найти множество определений, которые характеризуют оценку персонала. Отечественные авторы используют такие термины, как: «кадровая оценка», «деловая оценка», «аттестация», «персональная оценка», «оценка персонала», «оценка кадров», «оценка результативности», «оценка деятельности» и др. Как правило, это объясняется вариантами перевода с английского языка, где понятие «оценка персонала» раскрывается с помощью использования ряда терминов: «performance appraisal», «performance review», «performance assessment», «performance management report», «job appraisal», «performance evaluation» и т.д. Просто в зарубежной терминологии понятия «assessment», «appraisal» и «evaluation» подразумевают совершенно различные между собой процедуры, однако при переводе на русский язык авторы используют термин «оценка». В зарубежной практике понятие «assessment» является обозначением процедуры, которая связана с оценкой именно личностных качеств, знаний и навыков работника. «Appraisal» используется для определения и оценки результативности труда работника за установленный конкретный период времени. А термин «evaluation» в большинстве случаев подразумевает оценку должности. Так же следует отметить, что авторами отечественной литературы по данной тематике прослеживается сходство понятий «оценка персонала» и «аттестация» [18, с.56].

Такие авторы, как П.В. Журавлев, С.А. Карташев, Н.К. Маусов понимают оценку персонала, как «оценку потенциала работника, оценку собственного вклада в деятельность», а аттестацию – как «комплексную

оценку, которая учитывает потенциал и собственный вклад сотрудника в конечный результат». Из этого следует, что данные авторы именуют аттестацией ту процедуру, которую иные авторы определяют как оценку персонала.

А.Я. Кибанов выделяет деловую оценку и оценку результативности труда. Деловую оценку он рассматривает как «целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места», а результативность труда рассматривает как «функцию управления персоналом, направленную на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом» [9, с.98].

С.В. Шекшня определяет аттестацию как процесс оценки качества выполняемой работником своих должностных функций [30, с.102].

Е. Рудавина и В. Екимасов основное различие оценки от аттестации видят в том, что процедура оценки не является конечной и предназначена для получения информации, способствующая дальнейшим действиям, которые нужны для принятия объективного решения. Оценка может быть частью аттестации, но не сможет полностью ее заменить. Аттестация является конечной процедурой в ряде целого комплекса оценок, а определение уровня этого комплекса в большей степени будет зависеть от результата, который хочет получить оценщик [16].

В.Е. Хруцкий и Р.А. Толмачев отмечают, что понятия «аттестация» и «оценка» различаются в зарубежной теории управления персоналом и практике россиян: под аттестацией в России понимается то, что иностранных организациях относят к оценке персонала. «На Западе, согласно теории управления персоналом, «аттестация» - это подсчет итогов работы работника по завершению срока действия его трудового контракта, оценка результатов его трудовой деятельности за весь период его работы, определения соответствия работника должностным требованиям. «Оценка персонала» - система регулярной оценки результатов трудовой деятельности сотрудника

или проявленных им навыков, подходов к выполнению задач, в соответствии со стандартами деятельности, которые установлены для конкретной должности» [29, с.138].

Для того, чтобы разделить рассматриваемые понятия, нужно проанализировать их по ряду критериев: по целям, задачам, нормативным документам, ответственному за проведение, законности принятия решений, периодичности, формы проведения, степени формальности, сотрудникам, не подлежащим оценочной процедуре, а так же последствиям для сотрудника (см. приложение А).

Таким образом, оценка персонала является понятием более широким, чем аттестация – она может быть как формальной, так и неформальной. Может проходить регулярно или являться специально запланированным мероприятием, решать самые различные задачи. Оценке могут подлежать работники самых различных категорий (даже те, которых запрещено привлекать к процедурам аттестации на основе законодательства). Аттестация же, должна проводиться в четко установленные сроки и по установленным критериям оценки. Кроме этого, "оценка" и "аттестация" имеют еще одно различие: при аттестации происходит не сравнение сотрудников между собой (как это зачастую случается при оценке), а анализ соответствия работника рабочему месту и занимаемой должности [4, с.84].

На основании данных по оценке функциональной деятельности работника, с учетом обсуждения результатов тестирования и деловых качеств работника, аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии совершенствования работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности [1, с.102].

Исходя из сравнительного анализа этих двух понятий и исследования множества определений, данных нашими российскими учеными, авторы предлагают уточненное определение понятия "оценка персонала", под которым понимают целенаправленную и регулярную процедуру для решения широкого спектра организационных и управленческих задач, которые установлены для всех категорий работников, которые позволяют определять личностные и профессиональные качества работника, результаты его трудовой деятельности за определенный период времени и их соответствие требованиям к рабочему месту или должности.

Так какие же цели преследует оценка персонала в организации? Они представлены на рисунке 1:

Основные цели	Дополнительные цели	Общие цели	Специфические цели
<ul style="list-style-type: none"> • определение эффективности работы персонала • изменение оплаты труда и стимулирование по результатам работы • развитие сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> • проверка совместимости работника с коллективом • проверка мотивации к труду, к работе в данной должности • определение перспектив развития карьеры работник 	<ul style="list-style-type: none"> • улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы • повышение ответственности и исполнительской дисциплины 	<ul style="list-style-type: none"> • определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению • улучшение морального и психологического климата организации

Рисунок 1 – Цели оценки персонала

Источник: составлено автором на основе анализа материала представленного в [17, с.136]

Классифицировать системы оценки персонала можно по множеству оснований. Например, по предмету оценки, когда оценивается деятельность, которая в себя сложность труда, эффективность деятельности, отношение к работе, качественный и количественный результат, индивидуальный вклад или наличие у кандидата или сотрудника умений, навыков, знаний, а так же необходимых для деятельности черт характера. По количеству

функций оценка может быть относящейся к работнику в целом (общая оценка) или локальной, касающейся только одной конкретной его функции. Так же оценку можно разделить на виды, используя критерий задач (оценка при увольнении сотрудника, при кадровых перемещениях, для последующих вознаграждений, мотивационная оценка и т.д.).

Оценка в соответствии с категорией персонала может быть разбита на оценку руководителей высшего звена, оценку линейных менеджеров, оценку административного персонала, оценку низкоквалифицированного персонала и т.д. Кроме этого, в соответствии с показателями, которые применяются для оценки, возможно, ее разделение на три вида: количественную оценку, связанную с количественными показателями труда; качественную, учитывающую качественные показатели; комбинированную, основанную как на количественных, так и на качественных показателях.

В зависимости от количества показателей, которые применяются для исследования какого-либо фактора, оценку можно разделить на обобщенную (когда в оценке используется только один показатель, например «эффективность деятельности отдела») и всестороннюю (основанную на нескольких показателях, например, «скорость и качество выполнения заданий», «стиль работы», «инициативность» и т.д.).

Так же можно выделить оценку по критерию периода деятельности сотрудника (за определенный календарный срок или за все время работы в организации, подразделении или данной должности).

По критерию продолжительности, оценка подразделяется на непродолжительную (от нескольких часов до нескольких дней) и продолжительную (от нескольких недель и более). Исходя из критерия трудоемкости, оценка может быть трудоемкой, когда разрабатываются несколько десятков показателей и применяются несколько методик (в том числе сложные и дорогостоящие), и нетрудоемкой (ее может провести сам руководитель, а оценка в этом случае базируется, как правило, на простых и доступных методах оценки). По критерию открытости, оценку можно

разделить на открытую, в процедуре которой принимает участие работник, и закрытую, которую проводят без участия и чаще всего об этом не знает. По критерию стоимости можно выделить оценку дорогостоящую (метод "ассесмент-центр", различные компьютерные методики тестирования и др.) и недорогостоящую (с использованием наиболее доступных и недорогих методик) (см. приложение Б).

Таким образом, исходя из необходимых критериев оценки, организация выбирает один или несколько методов оценки персонала.

Рано или поздно перед менеджером по персоналу встает задача проведения оценки персонала. Выбирая методы проведения аттестации персонала, важно не забывать о ее целях, а именно: оценка эффективности труда работников и соответствия их занимаемым должностям, а также выявление перспективных сотрудников для их дальнейшей подготовки и продвижения. Из такого понимания целей аттестации логично вытекает деление процедур аттестации на две части:

- оценка труда;
- оценка персонала.

Оценка труда преследует цель сопоставить действительное содержание, качество, объемы и интенсивность труда персонала с тем, что планировалось. Планируемые характеристики труда персонала, как правило, представлены в планах и программах, технологических картах, работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить:

- количество;
- качество;
- интенсивность труда.

Оценка персонала имеет своей целью изучить степень подготовленности сотрудника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также определить уровень его потенциальных возможностей с целью оценки перспектив развития, а также разработки

кадровых мероприятий, которые необходимы для достижения целей кадровой политики.

Анализ практики управления показывает, что организации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников. Следовательно, проводятся процедуры, которые направлены как на оценку эффективности труда, так личных и деловых качеств работников, которые влияют на достижение этих результатов.

Следует заметить, что к оценке персонала могут привлекаться как непосредственные руководители оцениваемых, так и иные начальники, подчиненные, коллеги, специалисты кадровых служб, внешние консультанты и, естественно, сам оцениваемый (самооценка). Таким образом, минимальное знакомство с методами оценки персонала всех работников - гарантия того, что применяемые методы дадут ожидаемый результат.

Методы оценки можно разделить на две группы. В первой методы индивидуальной оценки работников, основанные на исследовании личных качеств работника, и методы групповой оценки, основанные на сравнении эффективности работников внутри организации.

Многие методы оценки, которые используются на сегодняшний день, сформировались еще в прошлом веке. Однако в ходе развития общества эти методы не раз видоизменялись.

Наиболее распространенными и чаще всего используемыми на сегодняшний день методами оценки персонала являются:

Метод анкетирования. Оценочная анкета имеет вид определенного набора вопросов и описаний. Оценщик анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого работника, и отмечает подходящий вариант.

Описательный метод оценки. Человек, проводящий оценку, должен определить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого сотрудника. Этот метод не предусматривает строгого и четкого фиксирования результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

Метод классификации. Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по какому-то конкретному критерию от лучшего к худшему, с присвоением им определенного порядкового номера.

Метод сравнения по парам. В этой методике сравнивается двое или группа работников, которые находятся в одной должности, после чего подсчитывается количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе конечных результатов строится рейтинг по группе.

Рейтинг или метод сравнения основан на оценке соответствия работника занимаемой им должности. Один из важных компонентов этого метода оценки - список задач, которые должен выполнить аттестуемый работник. После составления списка (он может быть взят из должностных инструкций или составлен самостоятельно) происходит изучение трудовой деятельности с учетом времени, которое потратил сотрудник на принятие решений, выбор способа выполнения поставленных ему задач. Так же учитывается, насколько экономично работником используются материальные средства. Затем происходит оценка перечисленных в списке качеств аттестуемого работника, например, по пятибалльной шкале: 5 - очень высокая степень, 4 – высокая степень, 3 – удовлетворительная степень, 2 – низкая степень, 1 - очень низкая степень.

Анализ полученных результатов может проводиться как по соответствию выявленных оценок эталонным, так и сравнением результатов, полученных от работников одной и той же должности.

Метод заданного распределения. При этом методе лицу, который проводит оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее данным распределения оценок. Для примера можно привести таблицу 1.

Таблица 1 – Фиксированное распределение оценок.

Неудовлетв.	Удовлетв.	Вполне удовл.	Хорошо	Отлично
N %	N%	N%	N%	N%

Источник: Составлено автором на основе анализа материала представленного в [2]

Единственное, что требуется от работника – это записать на отдельный лист фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной таблицей. Распределение может проводиться по различным критериям оценки [7, с.162].

Метод оценки по решающей ситуации. Для использования этого метода специалисты по оценке готовят список, где описывается «правильное» и «неправильное» поведение сотрудника в типичных - «определяющих ситуациях». Эти описания делятся на группы в соответствии с характером деятельности. Далее человек, который проводит оценку, подготавливает журнал для записей по каждому оцениваемому сотруднику, в который вносит примеры поведения по каждой группе. Позже этот журнал используется при оценке деловых качеств сотрудника.

Обычно, данный метод используется в оценках, которые выносит руководитель, а не коллегами и подчиненными.

Метод рейтинговых поведенческих установок основан на использовании «особых ситуаций», из которых определяются требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся в дальнейшем критериями оценки. Лицо, проводящее оценку, изучает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого сотрудника. Данный метод является дорогостоящим и трудоемким, но он доступен и понятен работникам.

Метод шкалы наблюдения за поведением аналогичен предыдущему методу, но вместо определения поведения работника в особой ситуации текущего времени человек, оценивающий работника, фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным необычным образом ранее. Этот метод является так же достаточно трудоемким и требует значительных финансовых затрат.

Метод анкет и сравнительных анкет включает в себя ряд определенных вопросов или описаний поведения сотрудника. Человек, который проводит

оценку, ставит отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, отражается в работнике, если таких не имеется, оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий результат анкеты данного сотрудника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.

Интервью. Эта методика была заимствована отделами по работе с персоналом из социологии.

В интервью очень важно получить информацию о компонентах и характеристиках личности. Пример плана интервью с целью оценки личности:

- интеллектуальная сфера;
- мотивационная сфера;
- темперамент, характер;
- профессиональный и жизненный опыт;
- состояние здоровья, противопоказания;
- отношение к профессиональной деятельности
- ранние годы;
- детский сад;
- школа;
- профессиональное обучение (начальное, среднее, высшее, профессиональное);
- служба в армии;
- отношение к работе в организации;
- семейное положение, отношения в семье;
- формы проведения досуга.

Метод «360 градусов оценки». Это комплексный метод оценки, где сотрудник оценивается не комиссией, а своим руководителем, своими коллегами и подчиненными. Определенные формы оценки могут варьироваться, но все, кто оценивает работника, заполняют идентичные

бланки, и обработка результатов осуществляется с помощью компьютера, чтобы предоставить анонимность. Цель данного метода - получить оценку аттестуемого работника с различных сторон.

Метод независимых судей. Количество независимых членов комиссии примерно 6-7 человек. Они задают аттестуемому работнику различные вопросы. Процедура похода на перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед судьей находится компьютер, на котором он нажимает клавишу «+» в случае правильного ответа и, соответственно клавишу «-» - в случае неправильного ответа. По завершении данной процедуры программа делает заключение. Так же возможна и ручная обработка ответов аттестуемого сотрудника, тогда правильность ответов отмечается в предварительно подготовленном бланке.

Тестирование. Для оценки сотрудника могут быть использованы и разнообразные тесты. По содержанию они делятся на три группы:

1. Квалификационные, которые позволяют определить степень квалификации работника;
2. Психологические, которые дают возможность оценить личностные качества работника;
3. Физиологические, которые выявляют физиологические особенности человека.

Положительная сторона тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большому количеству критериев оценки, и возможна обработка результатов с помощью компьютера. Однако, оценивая потенциальные возможности сотрудника, тесты не учитывают, как эти способности могут проявляться на практике.

Метод центров оценки. С помощью этого метода могут решиться две задачи:

1. Выявляются личные и деловые качества работника, (обычно этот метод используется для оценки руководящих сотрудников);

2. Определяется программа индивидуальных тренировок руководителя, которая позволяет развить его способности, а также поведенческие навыки.

Испытание занимает различное время, к примеру, для оценки профессионализма мастера нужно несколько часов, для менеджера невысокого уровня – примерно один день, для менеджеров среднего звена – два-три дня, а для руководителей и управляющих высшего звена более трех дней. Ниже перечислены и описаны некоторые из используемых для оценки процедур:

- Выполнение управленческих действий. За отведенные на выполнение задания два часа, работник должен ознакомиться с инструкциями, деловыми бумагами, приказами и другими материалами, которые необходимы для отдачи распоряжений по конкретным технологическим, производственным, кадровым вопросам. Так имитируется реальная деятельность организации. После завершения двухчасовой работы над заданием с работником проводится интервью;

- Обсуждение проблем в небольшой группе. Эта процедура позволяет определить умение работать в группе. Членам группы раздается материал, с которым нужно ознакомиться, самостоятельно принять решение по заданному вопросу и во время группового обсуждения (40-50 минут) убедить остальных в его правильности. На всех перечисленных этапах испытуемый оценивается наблюдателями по балльной системе;

- Принятие решений. Оцениваемых работников разделяют на несколько групп (представители конкурирующих фирм). Моделируется работа фирм на протяжении нескольких лет (2-5 лет). Каждый час считается одним годом, в течение которого решается ряд задач. Деятельность каждого работника оценивается экспертами;

- Разработка и представление проекта. Требуется за 1 час разработать проект плана развития какого-либо рода деятельности, который далее защищается перед экспертами;

– Подготовка делового письма. Каждый оцениваемый работник готовит деловые письма по различным вопросам и с разных позиций: отказ, отмена решения, высказывание негативной информации и т.п. Действия оценивают эксперты.

Иногда также имеет место быть сравнение результатов экспертной оценки работника с его самооценкой собственных личных и деловых качеств. Результаты такого сравнения могут быть вполне показательными как для руководства, так и для самого работника.

Метод деловых игр. Оценка персонала проходит в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются сами участники деловых игр и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению уже данных и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника. Этот метод оценки может использоваться для определения того, как эффективно персонал работает в команде.

Метод оценки достижения целей. Руководитель и подчиненный вместе определяют ключевые цели деятельности сотрудника на какой-либо определенный срок (например, год или полгода). Цели должны быть конкретизированными, достижимыми, но напряженными, иметь значение, как для профессионального развития сотрудника, так и для совершенствования деятельности предприятия в целом. Установленные цели затрагивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на тот конкретный срок, который необходим для достижения ожидаемого результата. Результат должен измеряться хотя бы в процентах. Оценка результатов производится и руководителем, и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при принятии решения.

Метод оценки на основе моделей компетентности. Модели компетентности характеризуют деловые и интеллектуальные качества

работника, его навыки межличностной коммуникации, которые необходимы для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в компании организационной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетентности становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов, находящее выражение в конкретных результатах профессиональной деятельности, и является предметом оценки и самооценки, а также независимой экспертизы.

Таким образом, можно сказать, что оценка персонала имеет множество определений, но во всех говорится, что это процесс установления соответствия способностей, навыков, знаний, умений, квалификации работника к его должности и рабочему месту, где он осуществляет свою трудовую деятельность. Она имеет свои цели и задачи, а так же присутствует на всех этапах становления работника в должности.

Как и определений оценки персонала, существует множество методов оценки персонала. Каждый из них имеет свою особенность, в каждом анализируются конкретные критерии и выбирать их вправе руководитель организации в соответствии со сферой деятельности, как работника, так и всей компании в целом.

1.2 Построение системы оценки персонала в организации

Абсолютно в каждой организации сотрудники выполняют каждый свои обязанности по-своему. В любой компании существуют ведущие и ведомые работники. И для того, чтобы выявить их, нужно иметь единую систему оценки персонала, которая сможет определить, насколько эффективно каждый сотрудник выполняет свои должностные обязанности.

Оценка персонала всегда имело место быть в организациях в той или иной форме. Пусть была и не четко выстроенной. Формализованные методы оценки впервые появились в США в начале двадцатого столетия. В 1960-

1970-х годах появилась система, получившая название «управление по целям», а в 1980-х появился метод «360 градусов». Примерно в это же время начинают разрабатывать и внедрять в организации ассесмент-центры, которые представляли собой комплексную оценку только по компетенциям и применялись для оценки кандидатов только на высокие должности и руководящие места.

В российских организациях традиционным способом оценки персонала является аттестация. Из-за появления на отечественном рынке западных компаний в 1990-е годы в России начали постепенно появляться новые методики оценки персонала. Начали проводить собеседования между подчиненными и руководителем, для определения вариантов карьерного роста начали проводить интервью.

Из всего вышеперечисленного можно дать следующее определение деловой оценки:

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (свойств, мотиваций, способностей) требованиям, которые предъявляются к рабочему месту работника.

Некоторые исследователи выделяют три цели оценки персонала, изображенные на рисунке 2.

Цели оценки персонала		
Административная (повышение по службе или, наоборот, понижение, перевод на другую работу, увольнение, направление на обучение)	Информационная (получение достоверной информации о деятельности работника.)	Мотивационная (оценка сама по себе является хорошим средством мотивации персонала, если он знает, что его труд будет оценен соответственно его ожиданиям)

Рисунок 2 – Цели оценки персонала

Источник: Адамс,Б. Эффективное управление персоналом/Б.Адамс. – М.

Основными задачами деловой оценки персонала являются:

1. Установление роли сотрудника на данный момент и в перспективе;
2. Определение вероятных путей улучшения или совершенствования качеств работника;
3. Определение соответствия данным критериям оплаты труда и установление ее величины;
4. Установление обратной связи с работником по интересующим его профессиональным, организационным и прочим вопросам;
5. Удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда [5].

Субъектами оценки персонала обычно являются:

- Линейные руководители. Главные действующие лица при деловой оценке персонала. Несут ответственность за полную и объективную информацию для проведения оценки;
- Сотрудники отдела управления персоналом;
- Работники, которые имеют структурную взаимосвязь с оцениваемым человеком;
- Лица, которые не имеют отношения к оцениваемому работнику (независимые эксперты или центры оценки) [6, с.147].

Так же субъекты оценки можно разделить на две группы: формальные и неформальные. К формальным субъектам оценки можно отнести сотрудников службы управления персоналом и руководителей. Только они имеют право принимать административное решение по результатам оценки. Что касается неформальных субъектов оценки, к ним относят независимых экспертов, коллег. Они дают собственное заключение, которое будет учитываться формальными субъектами оценки при анализе полученной информации для принятия управленческого решения.

Что касается правового регулирования оценки персонала в виде аттестации, Ни в трудовом законодательстве, ни в иных правовых актах не приводится определения понятия аттестации работника. Текст ч. 2 ст. 81

Трудового кодекса лишь содержит упоминание о том, что порядок проведения аттестации, результаты которой в том числе могут явиться основанием расторжения трудового договора, определяются иными актами нормативного характера [22, с.138].

В законодательстве нет акта, который регулирует вопросы проведения оценки персонала в виде аттестации. Нормы, регулирующие данную сферу правоотношений, содержатся в соответствующих актах, которые касаются конкретных категорий работников (специалистов в определенной сфере экономики). Так, например, порядок проведения оценки персонала в виде аттестации госслужащих устанавливается законом «О государственной гражданской службе...» от 27.07.2004 № 79-ФЗ, а вопросы аттестации педагогических работников регулируются законом «Об образовании...» от 29.12.2012 № 273-ФЗ.

Деловая оценка же, не имеет законодательного регулирования, и ее понятие не устанавливается ни одним правовым актом. Несмотря на то, что она проводится практически в каждой организации на совершенно разных этапах деятельности и в различных формах.

Вопросы оценки персонала в компании можно отрегулировать локальными актами в силу статьи 8 Трудового Кодекса Российской Федерации. При этом необходимо помнить, что принятый внутренний правовой акт не должен противоречить действующему законодательству и каким-либо образом ухудшать положение сотрудников [22, с.115].

В связи с тем, что деловая оценка законом не регулируется и не влечет тех правовых последствий, которые могут следовать за аттестацией, четкие правила, определяющие, кто должен подвергаться оценке, отсутствуют. Локальным правовым актом могут предусматриваться конкретные случаи проведения такой оценки, при этом практика показывает, что круг работников, в отношении которых она может быть проведена, ничем не ограничивается. Таким образом, решение вопроса о том, в отношении кого проводить оценку, остается на усмотрение работодателя.

Круг же работников, в отношении которых проводится аттестация, зависит от того, предусмотрено ли ее обязательное проведение законом. Так, законодательными актами предусматривается обязательное проведение аттестации в отношении:

- государственных служащих (закон 79-ФЗ);
- муниципальных служащих (закон «О муниципальной службе...» от 02.03.2007 № 25-ФЗ);
- работников образования (273-ФЗ);
- сотрудников МВД (закон «О службе в органах внутренних дел...» от 30.11.2011 № 342-ФЗ);
- руководителей ФГУП (постановление Правительства РФ «О порядке заключения трудовых договоров и аттестации...» от 16.03.2000 № 234) [40, с.72]

Перечень категорий работников, подлежащих обязательной аттестации, довольно обширен, но затрагивает в основном лишь государственные и муниципальные учреждения, предоставляя организациям частного сектора самостоятельно решать, проводить ли им периодическую аттестацию своих работников. При этом проведение аттестации в силу ст. 179 ТК необходимо в случае сокращения штата в целях выявления работников, которые имеют большую производительность труда или более высокий уровень квалификации [22, с.67].

Оценка всегда включает в себя критерии оценки (компетенции, шкалы оценки и т.д.), а так же подразумевает наличие «портрета» идеального работника, то есть работника, который полностью бы подходил к описанным критериям. С точки зрения построения системы оценки можно выделить четыре объекта оценки, то есть то, что или кто оценивается:

- Психологические характеристики личности;
- Знания, навыки, умения работника;
- Ценности, мнения, поведение работника;
- Эффективность трудовой деятельности;

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих, которые трудятся сдельно несложно, так как качественные и количественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и его качестве. Проблематичней оценивать результаты трудовой деятельности руководителей и специалистов, потому что они характеризуют их способность оказывать самое прямое влияние на труд какого-либо производственного звена.

Систематическая оценка персонала дает руководству организации сведения, которые необходимы для принятия решений о повышении оплаты труда работников, повышение по карьерной лестнице или, наоборот, освобождение от рабочего места. В случае увольнения данные о регулярном неудовлетворительном выполнении или невыполнении своих должностных обязанностей вообще делает намного легче положение компании в случае судебных разбирательств. Все это оправдывают высокие требования, предъявляемые к системе оценки. Эффективная система оценки должна соответствовать нескольким требованиям:

1. Система оценки должна быть максимально объективна, критерии оценки должны быть открытыми и конкретными и восприниматься сотрудниками должны адекватно;
2. Итоги оценки должны быть конфиденциальными, то есть должны быть известны только сотруднику и его руководителю, а так же работникам кадровой службы [2, с.117].

Выставление результатов на публику создает напряженную обстановку на предприятии, может довести до разногласий между подчиненными и руководителями, а так же отвлекает работников от подготовки к устранению своих недостатков в трудовой деятельности.

Оценка персонала является важной частью системы менеджмента организации. Она связана с миссией через систему показателей эффективности и компетенций. Она используется на всех этапах работы сотрудника: на этапе отбора, адаптации, оценки результатов деятельности,

выявлении необходимости в обучении и развития карьеры, при материальной и нематериальной мотивации работника (рисунок 3).



Рисунок 3 – Связь оценки с другими системами управления персоналом

Источник: Кабаченко, Т.С. Методы оценки персонала в организации: учеб. для вузов / Т.С. Кабаченко. – М. : РПА, 2014. – С. 64.

Однако прежде чем осуществлять оценку персонала, необходимо ее разработать и понять, как должна проходить сама процедура оценки.

В первую очередь, необходимо принятие решения руководством организации о проведении оценки персонала. Для понимания целесообразности проведения оценки нужно определить, какую цель она будет преследовать и каким образом она отразится на мотивации работников. Для этого рекомендуется провести предварительный опрос работников. Также нужно провести анализ методик оценки и на их основе принимать решение о методе оценки, которые будут в дальнейшем реализованы.

Затем принимается решение о создании рабочей группы по оценке персонала и ее составе, которая будет разрабатывать подробный план по созданию, а в дальнейшем, и реализации системы оценки.

Можно выделить несколько этапов создания системы оценки. Во-первых, создается система компетенций для каждой должности. Во-вторых, необходимо уточнить организационную структуру организации, линейное подчинение, показатели эффективности. Важно соотнести оценку персонала с системой льгот и компенсаций, планирования карьеры работников, развития и обучения и т.д. Большое значение имеет пересмотр должностных инструкций и индивидуальных показателей эффективности, соотносящихся с корпоративными показателями эффективности.

После утверждения генеральным директором результатов деятельности рабочей группы необходимо подготовить следующие документы:

- Положение об оценке персонала в организации (содержит в себе цель оценки, описание процедуры и график проведения, решения, которые будут приняты на основе оценки);
- Оценочные формы;
- Инструкции для менеджера и сотрудников (содержит подробное описание всех этапов оценки, рекомендации по заполнению оценочных форм и проведению оценочного интервью).

Желательно организовать информационную поддержку процедуры оценки внутри организации. Кроме того, необходимо провести обучающие семинары для руководителей по оценке персонала (план и график семинаров должен быть разработан и согласован заранее). Во время проведения семинаров пожелания руководителей фиксируются, и на их основе вносятся некоторые изменения.

После всего, что было сделано ранее, проводится уже сама оценка персонала. На этом этапе важна консультационная поддержка руководителей и сотрудников со стороны менеджера по персоналу. После сбора, обработки и анализа полученной информации можно переходить к управленческим решениям, которые будут основаны на результатах оценки персонала.

К ним можно будет отнести:

- Повышение сотрудника в должности;

- Повышение заработной платы работника;
- Обеспечение повышения квалификации сотрудника;
- Внесение новой должности в штат организации;
- Внесение коррективов в систему мотивации и стимулирования сотрудников;
- Пересмотр системы обучения;
- Внесение правок в организационную структуру.

Через год обязательно нужно собрать комментарии сотрудников и руководителей по поводу эффективности проведенной оценки персонала и внести изменения в систему, основываясь на полученных данных.

Схематично, процедуру процесса оценки персонала можно изобразить, как в приложении Г.

Что касается проведения самой оценки, руководители отечественных организаций вводят самые современные, на данный момент, методы оценки персонала, с мыслью о том, что их использование приведет к улучшению результатов труда работников. Однако тут важно учесть, подходит ли выбранный метод оценки данной организации. От этого непосредственно будет зависеть результативность.

На каждом этапе деятельности работника в организации важно использовать определенные инструменты оценки. Взять, к примеру, подбор персонала. При подборе на вакантное место более эффективным будет, если применить психологическое тестирование. Если необходимо подобрать руководителя, то уместней будет провести ассесмент-центр.

Оценивая эффективность труда уже работающих работников, имеет место применение оценки по компетенциям.

Однако, для решения более сложных организационных задач, например, при переводе работника в кадровый резерв, лучшим методом будет считаться метод «360 градусов». Так же немало важно обеспечить анонимность этого мероприятия:

- Анкеты заполняются печатными буквами.

- Помещаются в черный ящик.
- Подсчет баллов проходит автоматически.

Проводить этот метод рекомендуется интерактивно. Таким образом, сотрудник будет меньше отвлекаться от осуществления трудовых функций, а анализ и подсчет результатов будет занимать минимальное количество времени.

Руководители управленческого отдела в российских компаниях должны правильно представить сотрудникам информацию, которая касается обратной связи. Сотрудники должны не испытывать неуверенность в том, что информация, которая была собрана в ходе оценки, будет закрыта и не будет добавлена к личному делу. Работники должны четко понимать, что от них требуют, зачем проводится оценка в организации, как она будет проводиться и предполагать последствия.

В Японских организациях особенность оценки кадров обусловлена господствующей у них общей специальной философией производства, в соответствии с которой перспективы предприятия во многом связывают с тем, как может раскрыть свой потенциал абсолютно каждый сотрудник.

Это значительное различие от российских производственных организаций, в которых человеку присваивается если не второстепенная, то и не главная роль. Благодаря этой философии в японских организациях одним из самых главных факторов оценки персонала является полная оценка результатов труда, характера, способностей, соответствия к данной деятельности каждого сотрудника. Справедливая оценка по этим критериям дает возможность решить вопрос управления карьеры того или иного работника, что имеет огромное значение для мотивации персонала.

Работа с персоналом в японских фирмах, прежде всего, опирается на глубокие традиции. Здесь и групповой коллективизм и тяга к совместной трудовой деятельности; подчинение лидеру и старшему по возрасту. Старший по положению (должности) также старше младшего по возрасту и стажу работы. Гармония - превыше всего. Преданность идеалам фирмы.

Установление неформальных отношений с подчиненными и рядовыми работниками. Пожизненный наем персонала в крупных компаниях, постоянная ротация персонала со сменой профессий и должностей каждые 3-5 лет.

Оценка персонала осуществляется в основном посредством изучения биографий и личных дел. Предпочтение профессиональным испытаниям - выполнение письменных заданий (проекта, доклада, делового письма). Устные экзамены в форме собеседования и групповых дискуссий. Анкетный опрос для выяснения способностей, опыта работы, развития личности и желаний. Тестирование знаний и умений. В некоторых фирмах на каждого сотрудника ведется специальный документ, где указывается профессиональная квалификация и ее рост, достижения в области инноваций и качества, внутрифирменная активность и достижение в труде. Этот документ сходен с аттестационной картой, используемой при аттестации в российских фирмах, и служит основанием для определения размера заработка и продвижения по службе [28, с.117].

Зарубежные компании имеют достаточно обширный опыт и давно сложившуюся систему управления персоналом. Входящая в систему управления персоналом оценка персонала также имеет свои особенности.

Так среди основных факторов, имеющих значение для оценки результативности труда в США, отмечаются следующие [8, с.132]:

- Характер задач, выполняемых данным работником. Естественно, что задачи служащего и менеджера заслуживают более высокой оценки, чем задачи чернорабочего.
- Государственные требования, ограничения и законы.
- Личное отношение оценщика к работнику. Так, если нравственные и моральные ценности оценщика совпадают с рабочей этикой, то его оценка может значить очень многое. Но, в то же время, если этот процесс в "плохих" руках, то это может стать причиной увеличения количества увольнений, отказов, понижения производительности труда;

– Стиль работы руководителя: руководитель может по-разному использовать полученную оценку - честно или нечестно, в поддержку или в наказание, положительно или отрицательно, причем оценка результативности труда может привести к совершенно иным выводам, чем это предполагалось организаторами.

– Действия профсоюзов: они могут, как поддерживать, так и выступать против этой системы.

В компаниях США обычным является довольно частая периодика оценок. Оценкой работников чаще всего занимается менеджер-управляющий. Но оценку могут осуществлять также:

– Комитет из нескольких контролеров, что исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником.

– Коллеги оцениваемого. Для этого необходимо, чтобы оцениваемый и оценивающие достаточно хорошо знали друг друга, особенно это касается уровня результативности труда, чтобы верили друг другу и не стремились выиграть друг у друга в вопросах зарплаты или продвижения по службе.

– Подчиненные оцениваемого сотрудника.

– Кто-либо, кто не имеет непосредственного отношения к рабочей ситуации. Однако этот метод требует больших затрат по сравнению с другими и он чаще всего используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту.

– Самооценка - работник оценивает себя при помощи методов, используемыми другими оценщиками. Целью данного метода является скорее развитие навыков самоанализа у работников.

– Комбинация перечисленных форм оценки. Примером использования комбинации форм оценки может стать процесс оценки результативности труда на одной из американских фирм, где менеджер и сам работник заполняют вопросник по форме, отражающей специфику работ в должности самостоятельного служащего, обслуживающего клиентов.

Двухстороннее (оценщик - оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства.

Необходимо отметить, что важнейшей целью оценки является выявление возможностей личного развития работников, поэтому лучше использовать оценку начальника его подчиненными непосредственно или в сочетании с другими методами.

Чаще всего в фирмах США используется метод графической шкалы рейтинга. Широко применяем и описательный метод, чаще всего как часть графической шкалы рейтинга. Широко распространены анкеты.

Таким образом, можно сказать, что деловая оценка персонала - это компонент диагностики персонала, целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональных характеристик персонала требованиям должности (рабочего места), подразделения и организации в целом.

Оценка персонала в организации должна проводиться регулярно, для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные руководителями, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать. Важная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом, менеджерам, в целом руководителям различного ранга. Для осуществления оценки персонала большое значение имеет определение целей, задач, методов, критериев оценки. Оценка работы персонала остается одним из важнейших направлений деятельности кадровиков. На каждом предприятии практически каждый руководитель хочет знать, насколько хорошо работает его персонал и как можно повышать эффективность его работы.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПУТИ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

2.1 Изучение опыта оценки персонала на промышленных предприятиях

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции и его обслуживанием, представляют собой промышленно-производственный персонал. К нему относятся все работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов; научно-исследовательских, конструкторских организаций и лабораторий, находящихся на балансе предприятия; заводоуправления со всеми отделами и службами, а также служб, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств своего предприятия.

Самая многочисленная и основная категория персонала — рабочие, которые непосредственно участвуют в производстве продукции, а также в ремонте и уходе за оборудованием, производят перемещение предметов труда, готовой продукции и т.д.

Для характеристики квалификации рабочих применяется их распределение по тарифным разрядам. Повышение квалификации находит свое выражение в росте среднего тарифного разряда в пределах отдельных профессий и их однородных групп. Средний тарифный разряд является одной из важнейших характеристик квалификационного уровня рабочих, но при использовании этого показателя необходимо иметь в виду, что повышенный тарифный разряд присваивается не только по признаку квалификации, но и в зависимости от тяжести условий труда, его интенсивности.

В качестве примеров построения системы оценки персонала на производственном предприятии опишем практический опыт зарубежных и отечественных организаций.

Royal Philips — компания в Нидерландах, деятельность которой делится на три направления: световые решения, здравоохранение и потребительские товары. Компания занимает высокие позиции в разработке оборудования для кардиологии, скорой помощи и медицинского обслуживания в домашних условиях, в сфере энергетически эффективных, светотехнических решений и инновационных систем освещения, а также средств личной гигиены, бытовой.

При поиске и отборочной оценке кандидатов компания Royal Philips обращает больше внимания на совпадение ценностей человека и организации, чем на «полное соответствие» кандидата профессиональным требованиям. При отборе претендентов на все позиции компания Philips применяет единый подход: проводятся многоуровневые собеседования. Поэтому к процессу оценки внутренних кандидатов привлекаются не только HR-менеджеры и непосредственный руководитель, но и будущие коллеги, функциональные руководители или руководители смежных отделов. Таким образом они «сканируют» кандидата с разных сторон, в результате чего получается оценка по методу «360°». Решение о приеме на работу всегда принимается коллегиально, потому, что для компании Philips важны мнения и команды, и основных «игроков». Практика показывает: после такого интервьюирования адаптация кандидата проходит намного быстрее, поскольку на момент выхода на работу он лучше понимает «правила игры» и находит поддержку у коллег (ведь они его выбрали) [18, с.22].

Система оценки в компании Philips полностью автоматизирована — во всех странах присутствия действует специально разработанная единая электронная система. Процесс ежегодной оценки персонала в компании Philips состоит из нескольких этапов:

1. Самооценка. На этом этапе каждый сотрудник самостоятельно анализирует все, что сделал за предыдущий период и оценивает достигнутые результаты, сравнивая их с теми целями, которые были поставлены.

В программе оценки доступны три основных листа оценки. Первый лист, включает в себя оценку прошлого года. Здесь сотрудник описывает результаты за прошедший период: поставленные цели и проделанную работу. Второй лист — это оценка грядущего периода. Здесь сотрудник описывает, что он будет делать и определяет свои цели. При необходимости менеджер может скорректировать поставленные цели. В третьем листе осуществляется оценка перспектив (дальнейшее развитие квалификации и карьеры).

2. Оценка руководителей. Многие работники компании Philips в рамках занимаемой должности имеют не только непосредственного руководителя, которому подчиняются « по вертикали», но и «функционального» — в рамках своей специализации или направления трудовой деятельности.

Оба менеджера просматривают в программе результаты самооценки сотрудника, после чего дают оценку индивидуальной результативности подчиненного, а также добавляют комментарии, отмечая:

- Насколько сотрудник успешен в достижении поставленных целей;
- Какие показал результаты;
- Какие изменения необходимо внести в цели на будущий период;
- Какие области развития и программы обучения согласованы на следующий период;
- Какие перспективы рассматриваются для продвижения в следующем году.

Результаты оценки формализованы в автоматизированной системе.

В компании Philips оценка — это, в первую очередь, диалог, поэтому в организации проходит тщательная подготовка к оценке всего работающего персонала, включая и руководителей. Подготовка должна включать не только отчет человека о собственных достижениях и успехах, но и анализ успешности взаимоотношений организации с ним: что компания должна ему давать и чего она, возможно, не предоставляет, не обеспечивает.

Чтобы к началу оценки освежить в памяти необходимую информацию, заранее, на протяжении нескольких недель проводятся сессии по подготовке к оценке, в программу которых включены специальные тренинги — как для сотрудников, так и для руководителей. После завершения обучения менеджеры должны ясно понимать правила постановки целей и уметь организовать диалог с людьми.

3. Следующий этап имеет название «калибровка». Параллельно с индивидуальной оценкой менеджерами каждого работника идет процесс «калибровки». Важная ее особенность в компании — объективность: в процессе оценки подразделения принимают участие не только его непосредственные руководители, но и менеджеры других отделов, которые с ним взаимодействуют. Сначала руководители оценивают коллективы своих подразделений, а затем — всю компанию в целом. Считается, что оценка сотрудника — это задача не только его менеджера, но и всей компании в целом.

Кроме того, в процессе «калибровки» руководители получают обратную связь от компании по каждому из подчиненных, а также могут сравнить результативность и качество работы своей команды с успехами других отделов компании. В результате этого этапа в каждом подразделении и отделе выбирают лучшего члена команды. Их успех вознаграждается; они получают повышение зарплаты или продвижение в рамках компании — более высокий ранг должности, участие в новых проектах:

- По горизонтали — повышение профессионального уровня в рамках занимаемой должности;
- По вертикали — переход на позицию, которая находится на уровень выше.

4. Завершающий этап. Завершением процесса оценки становится встреча непосредственного руководителя с работником, где подчиненный получает обратную связь от компании и согласовывает свои цели и задачи на следующий год.

Информация о результатах оценки заносится в личное дело сотрудника, которая доступна и самому сотруднику, и его руководителю, и менеджеру по персоналу.

5. Дополнительная оценка. Помимо основной оценки в компании Philips проводится промежуточное подведение итогов работы — в середине года. Раньше этот вид оценки использовался только для тех работников, которые по результатам основной оценки получили оценку ниже среднего, но с 2012 года менеджеры компании приняли решение ввести дополнительную оценку на глобальном уровне — для всех категорий сотрудников.

6. Оценка поведения. Во время проведения этого вида оценки, анализируется не только то, что сотрудник делает, но и то, как он это делает, насколько нацелен на результат, какими ценностями руководствуется. Поэтому проверяется соответствие реального поведения корпоративным принципам и стандартам различными способами.

Даже при такой сложной системе оценки — состоящей из нескольких этапов, предполагающей вовлечение каждого сотрудника не вызывает у компании особых трудностей. В первую очередь потому, что все этапы тщательно продуманы и организованы, все методы выверены и хорошо отлажены. Единственная трудность для HR-специалистов — уложиться в нужные сроки. Несмотря на то, что процесс оценки продолжается три месяца, компании Philips нужно постоянно отслеживать, чтобы все процедуры проводились своевременно и планомерно, всем хватало времени на подготовку и на предоставление качественной обратной связи [18, с.25].

Группа компаний Samsung – это промышленный концерн, одна из наиболее стремительно развивающихся мировых корпораций. Компания основана в 1938 году. На мировом рынке Samsung известен как производитель высокотехнологичных компонентов, телекоммуникационного оборудования, бытовой техники, аудиоаппаратуры и видеоустройств.

Объединение включает двадцать одну условно самостоятельную компанию, которые работают в нескольких отраслях. Электроника – в данной отрасли работают пять компаний (наиболее известная из которых Samsung Electronics) приносящие по итогам 2014 года 47,8 % всего дохода концерна. Производственные предприятия расположены по всему миру, большая часть продукции предназначена для отправки на экспорт. Только 15 % продукции потребляется на внутреннем рынке, еще 8 % выручки поступает из Китая и Японии, 28 % приходится на обе Америки, а главным рынком сбыта является Европа, Россия и СНГ [19, с.28]. Основная продукция данных предприятий это:

- жесткие диски;
- жидкокристаллические мониторы;
- мобильные устройства;
- компьютеры и их компоненты;
- принтеры;
- бытовая техника;
- оборудование для сетей WiMAX.

А в 2009 году в Боровском районе Калужской области группа компаний Samsung открыла свой завод, в котором работа с персоналом осуществляется идентично с прочими заводами компании. Это же относится и к системе оценки персонала.

Система оценки персонала служит для оценки результатов работы сотрудников, их потенциала и возможностей карьерного роста. В ходе оценки получают важные данные, которые позволяют эффективно использовать способности сотрудника. В конечном итоге справедливая оценка, основанная на результатах работы, служит для мотивации карьерного роста сотрудника и обеспечения взаимовыгодной ситуации для него и для компании. Ежегодно проводится комплексная оценка «Assessment - центр» и анализ всех возможностей и результатов работы каждого сотрудника, при

этом используется объективный подход и наблюдения со стороны руководителя.

Для прозрачного и справедливого управления персональным развитием каждый сотрудник получает результаты оценки от своего непосредственного руководителя, а также, через специальный онлайн-портал по управлению персоналом. В то же время, по результатам оценки предоставляются онлайн- и оффлайн программы по развитию персонала, в которых учтены стандарты оценки [19, с.29].

Акционерное общество «Радиозавод» на сегодняшний день является одним из крупнейших промышленных предприятий России, которое занимается производством автоматических комплексов и систем управления специального назначения в интересах Министерства обороны Российской Федерации и других силовых ведомств, посевную технику, светотехнику, сушильные шкафы, медицинскую технику (подвижные стоматологические кабинеты и пункты забора крови).

Как и в большем количестве российских организациях, на АО «Радиозавод» оценка персонала проходит в виде аттестации. Помимо аттестации проходит оценка рабочего места инженеров в качестве профилактики от несчастных случаев.

При приеме персонала на АО «Радиозавод» осуществляется оценка кандидата в виде анкетирования, теста на компетентность, интервью с начальником отдела кадров и непосредственным будущим руководителем.

Аттестация работающего персонала проходит в соответствии со стандартом, разработанным отделом кадров. В нем подробно излагается, как проходит процедура оценки персонала на компетентность.

Уведомлением о проведении плановой аттестации является приказ генерального директора, который подготовлен отделом кадров за три месяца до начала. Мероприятия по организации и проведению аттестации утверждаются приказом.

Разработанный и утвержденный график аттестации доводится до сведения каждого аттестуемого не менее чем за 30 календарных дней до запланированной в соответствии с графиком даты оценки персонала в виде аттестации.

Перед самой процедурой аттестации сотрудника составляется его характеристика, которая включает в себя:

- Основные персональные данные работника;
- Краткое описание должностных обязанностей, которые выполнял сотрудник в аттестационном периоде, основные результаты профессиональной деятельности;
- Мотивационная оценка деловых качеств в результате профессиональной деятельности работника.

Заседание аттестационной комиссии проводится в период, соответствующий графику проведения аттестации. В аттестационную комиссию представляют следующие документы:

- Аттестационный лист;
- Характеристику;
- Должностную инструкцию;
- Штатное расписание подразделения, в котором работает аттестуемый;
- При необходимости предоставляются и иные материалы.

После предоставления необходимой документации, непосредственный руководитель аттестуемого работника зачитывает краткое сообщение с оценкой его профессиональных, деловых и личных качеств (узнаются с помощью прохождения тестов личностей). А аттестуемый работник кратко докладывает комиссии о результатах своей работы, члены комиссии задают вопросы, помогающие полнее определить квалификацию, деловые и личностные качества работника. А также понимание им политики предприятия, политики в области охраны здоровья и безопасности персонала.

При принятии решения о соответствии сотрудника учитываются:

1. Соответствие сотрудника предъявляемым требованиям по фактически занимаемой должности.

2. Эффективность работы аттестуемого сотрудника в решении поставленных задач и общая эффективность работы сотрудника за аттестационный период, его отношение к порученному делу.

3. Полнота и качество выполнения работником должностных обязанностей, инструкций, приказов и распоряжений руководства общества, указаний и поручений своего непосредственного руководителя.

4. Наличие у работника неясных дисциплинированных взысканий, случаев привлечения к материальной ответственности.

5. Наличие у работника дополнительных специальных знаний, умений и навыков для надлежащего исполнения своих должностных обязанностей.

Решения и рекомендации аттестационной комиссии принимаются путем открытого голосования.

Помимо плановой аттестации работников, также проводится и внеплановая аттестация. Она проводится в случаях, когда:

- Спустя год и более, после приема на работу;
- Спустя год и более при переводе на другую должность;
- Женщины, вышедшие на работу после отпуска по уходу за ребенком, спустя год и более;
- По решению аттестационной комиссии;
- По инициативе работника для повышения квалификационной категории.

Порядок внеплановой аттестации на АО «Радиозавод» аналогичен порядку проведения плановой аттестации, который был описан выше [25].

Таким образом, можно сделать вывод, что в иностранных компаниях уделяется большое внимание как персоналу, так и его оценке, так как прибыль компании и производительность труда на производстве зависит от того, насколько грамотно система управления персоналом распоряжается человеческими ресурсами. Крупные организации, в которых денежный

оборот внушительных размеров могут позволить себе дорогостоящую комплексную оценку персонала (например, Assessment - центр), а компании, которые не имеют возможности их использовать, внедряют более экономичные, но не менее эффективные методы оценки. Алгоритмы проведения оценки разработаны четко, детально, так, что редко могут возникнуть какие-либо вопросы, касающиеся организации проведения оценки. Они уверены, что в каждом сотруднике есть потенциал, и, для того, чтобы он приносил прибыль, его надо реализовывать, направлять и обучать.

2.2 Совершенствование системы оценки персонала на промышленном предприятии АО «ПО «Электроприбор»

АО "ПО "Электроприбор" является одним из ведущих предприятий России по изготовлению и поставке средств телекоммуникации и связи специального назначения, которые обеспечивают надежную криптографическую защиту конфиденциальной речевой, документальной, графической информации и применяются на стационарных и подвижных (на колесной и гусеничной базе, на вертолетах, самолетах, космических аппаратах, на надводных и подводных объектах морского базирования) пунктах управления различного назначения.

По отраслевому подчинению предприятие входит в состав Федерального агентства по промышленности и непосредственно в Управление радиоэлектронной промышленности и систем управления.

Акционерное общество «Пензенское производственное объединение «Электроприбор» располагает кадровым составом, имеющим необходимый потенциал для решения задач по серийному производству и освоению новой техники (рисунок 4).

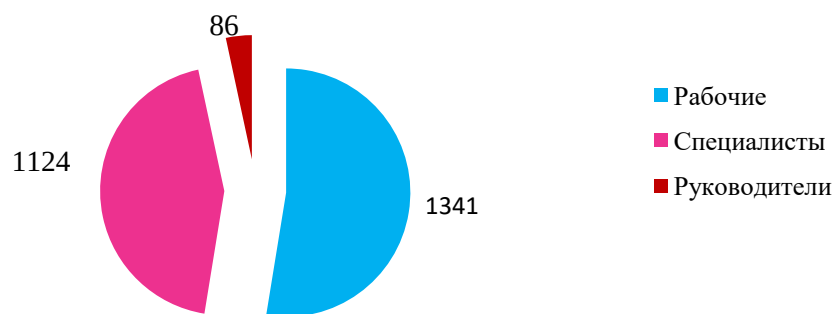


Рисунок - 4 Структура персонала по категориям за август 2017 г., чел.

Источник: Составлено автором на основе анализа данных отдела кадров АО «ПО «Электроприбор»

Среднесписочная численность АО «ПО «Электроприбор» за август 2017 г. Составила 2551 человек, что на 3,9% больше чем за аналогичный период 2016 года и на 3,6% больше, чем за 2015 год в целом.

Если разделить сотрудников на три категории: руководители, специалисты, рабочие; то можно получить следующее процентное соотношение (рисунок 5).

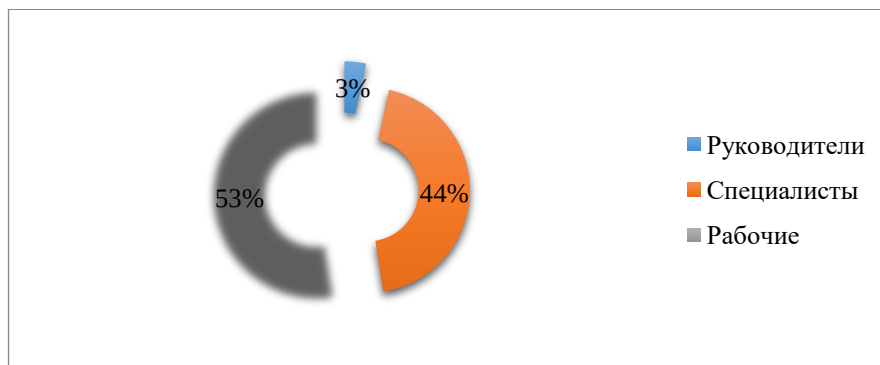


Рисунок 5 - Процентное соотношение сотрудников
АО «ПО «Электроприбор»

Источник: Составлено автором на основе анализа данных отдела кадров АО «ПО «Электроприбор»

Численный состав работающих женщин в организации составил 1415 единиц (54%), Работаящих инвалидов 16 (0,6%). Остальные 1120 единиц (44,4%) – мужчины (рисунок 6).

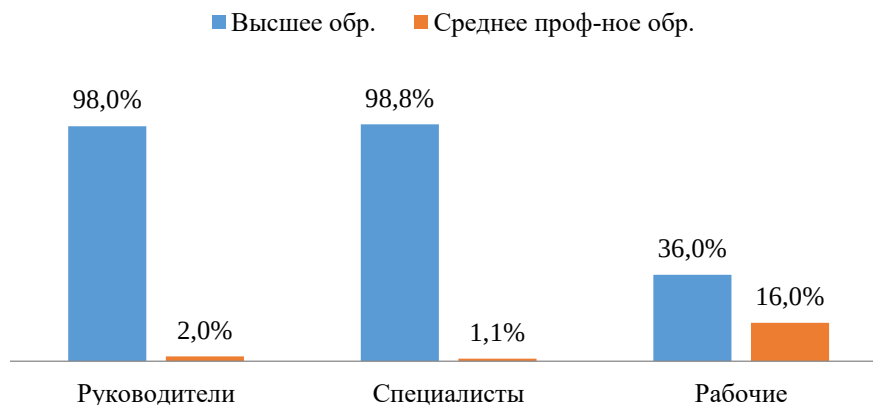


Рисунок 6 – Соотношение сотрудников АО «ПО «Электроприбор» по образованию

Источник: Составлено автором на основе анализа данных отдела кадров АО «ПО «Электроприбор»

Так же необходимо отметить, что у 58% сотрудников трудовой стаж составляет 5 лет и более.

В последние годы в Обществе реализуется стратегия омоложения коллектива, в 2015 году средний возраст сотрудников составил 42 года. Этого требуют новые технологические процессы, внедряемые в производство, новейшее оборудование, последние образцы производимой Обществом цифровой аппаратуры.

Приток молодых специалистов обеспечивается за счет выпускников Пензенских ВУЗов и колледжей, организации производственного обучения и повышения квалификации работников. Общество использует практику заключения договоров на обучение с работниками организации с целью переподготовки кадров, получение вторых профессий.

Для анализа системы оценки персонала на АО «ПО «Электроприбор» были изучены такие документы как:

1. Устав АО «ПО «Электроприбор»;

2. Правила внутреннего распорядка [25];
3. Стандарт организации (система менеджмента качества) порядок оценки компетентности персонала;
4. Сводная ведомость результатов проведения оценки условий труда;
5. Политика в области охраны труда;
6. Положение об отделе кадров [26].

Также было проведено интервью с руководителем группы отдела кадров АО «ПО «Электроприбор» Филатовой Еленой Владимировной (см. приложение Г).

По данным, полученным от руководителя группы отдела кадров АО «ПО «Электроприбор» можно отметить, что оценка персонала проводится в следующих случаях:

- при приеме на вакантную должность. Когда кандидат на то или иное вакантное место приходит устроиться на работу, после заполнения анкеты он проходит собеседование с начальником отдела кадров и руководителем подразделения (цеха), в котором открыта вакансия. После собеседования кандидат проходит небольшое анкетирование для проверки знаний соискателя;

- плановая оценка персонала (аттестация) проводится для дальнейшего распределения работников – повышение или понижение в должности, перевод на другую работу, повышение разряда или уровня квалификации, дальнейшее развитие карьеры того или иного работника, а так же его обучение.

Оценка кандидата на этапе приема в АО «ПО «Электроприбор» проходит следующим образом:

- Предварительная отборочная беседа. Используется метод биографической оценки кандидата.

- Анкетирование. Под руководством инспектора по кадрам (по приему) заполняется анкета, в которой содержатся все персональные данные о будущем сотруднике (ФИО, фактическое проживание, проживание по

прописке, семейное положение, данные о супруге, сведения о детях, родителях, прошлых местах работы) после заносятся в личную карточку, если кандидат пройдет отбор.

- Проверка сведений об образовании, послужного списка и рекомендаций.

- Интервьюирование. После вышеперечисленных процедур соискателя отправляют к начальнику отдела кадров, где так же его ждет начальник подразделения, в котором открыта вакансия. После собеседования кандидату дается тест на профессиональные знания.

Тестирование проводится для будущих инженерно-технических работников. Тест на знание техники безопасности и охраны труда разрабатывается начальником цеха для каждой открытой вакансии в своем отделе [13].

Если все пункты выполнены, кандидат полностью устраивает организацию, то наступает последний этап:

- Принятие решения.

Исходя из анализа документации (имеется положение об аттестации, а положение об оценке персонала отсутствует) и беседой с руководителем группы отдела кадров, основной формой оценки работающего персонала на предприятии является аттестация.

В стандарте организации о порядке оценки компетентности персонала АО «ПО «Электроприбор» отмечается, что основными критериями при проведении аттестации на АО «ПО «Электроприбор» служат образование, подготовка, навыки, опыт работника, а так же результаты, достигнутые при исполнении должностных обязанностей.

Для проведения аттестации отделом кадров АО «ПО «Электроприбор» в течение первых двух месяцев наступившего года разрабатывается и утверждается генеральным директором план периодической аттестации.

Аттестации, с периодичностью в 5 лет, подлежат руководители, специалисты и другие служащие (технические исполнители), состоящие в

штате подразделений и выполняющие работу, которая влияет на соответствие требованиям к качеству продукции, кроме лиц, проходивших аттестацию в специально предусмотренном порядке.

Подготовка и проведение аттестации осуществляется администрацией и отделом кадров АО «ПО «Электроприбор» организации при участии профсоюзного комитета, руководителей структурных подразделений и включает в себя следующие мероприятия:

- Определение категорий специалистов, для которых необходимо проводить аттестацию на компетентность.
- Организацию разъяснительной работы о целях и порядок проведения аттестации.
- Разработку графиков проведения аттестации.
- Установление количества и состава аттестационных комиссий.
- Подготовку необходимых документов на аттестуемых.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее, чем за две недели до начала ее проведения, его непосредственным руководителем подготавливается «Представление», изложенное в соответствии с документом (см. приложение Д). В нем должны быть отражены сведения о сотруднике:

- деловые качества сотрудника (работоспособность, творческий подход к делу, инициативность, умение планировать свою работу и так далее)
- уровень квалификации и профессиональных знаний, способность применять в своей работе новейшие достижения науки, техники и так далее;
- моральные качества (чувство долга, готовность подчинить личные интересы делу, честность, принципиальность, требовательность к себе, способность объективно оценить свою работу, свое поведение, умение правильно строить свои отношения с сотрудниками);
- выводы о соответствии (или несоответствии) аттестуемого сотрудника занимаемой должности и разряду оплаты труда.

Перечень показателей оценки деятельности работника, а так же показатели, характеризующие квалификацию и профессиональную компетентность работника учитываемых в процессе аттестации, включает в себя:

- образование;
- объем специальных знаний;
- способность к рациональной организации выполняемой работы;
- способность анализировать возникающие в работе проблемы, принимать правильные решения или делать необходимые выводы;
- способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем или задач;
- качество выполнения порученной работы, уровень ответственности за порученное дело;

дополнительные требования к руководителям – это умение организовать труд подчиненных;

- стиль общения как с подчиненными, так и с вышестоящими руководителями; способность устно и письменно выразить свои мысли;
- реально осуществляемый масштаб руководства (см. приложение Е).

Аттестационная комиссия вправе провести оценку компетентности работника в соответствии с требованиями по должности или квалификационному разряду по профессии с применением тестирования.

При этом для каждой должности или профессии составляются тесты (вопросники с вариантами ответов, один из которых верный), содержащие вопросы по процедурам, процессам системы менеджмента качества, документам по стандартизации в рамках деятельности, технике безопасности, трудовому законодательству и другие в соответствии с деятельностью аттестуемого сотрудника [25].

Аттестуемый работник должен быть заранее, не менее чем за две недели до аттестации, ознакомлен с представленными в аттестационную комиссию материалами.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации и состав аттестационных комиссий (включая председателя, секретаря и членов комиссии) определяются приказом генерального директора организации по согласованию с профкомом и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации. Проект приказа готовит отдел кадров.

В графике проведения аттестации указывается наименование подразделения, в котором работает аттестуемый, его фамилия, инициалы, должность, дата проведения аттестации и представления в аттестационную комиссию необходимых документов.

В аттестационную комиссию включаются руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзной организации.

Для проведения аттестации создается несколько аттестационных комиссий. Центральная комиссия аттестует руководителей всех структурных подразделений организации и их заместителей, работников подразделений прямого подчинения генеральному директору организации, рассматривает заявления и жалобы работников по вопросам проведения аттестации.

Аттестации не подлежат работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года, молодые специалисты, беременные женщины и женщины, имеющие детей до полутора лет.

Аттестационная комиссия рассматривает «Представление», заслушивает аттестуемого руководителя подразделения, в котором он работает. Обсуждение работы аттестуемого должно проходить в обстановке требовательности, объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

Голосование по результатам обсуждения проводится в отсутствие работника.

На основании данных по оценке функциональной деятельности работника, с учетом обсуждения результатов тестирования и деловых

качеств работника, аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии совершенствования работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия может давать рекомендации о повышении категории отдельных работников или других поощрениях, об обучении, о переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности, а в необходимых случаях рекомендации по улучшению деятельности аттестуемых работников и другие рекомендации.

Аттестация и голосование проводятся при участии в заседании не менее двух третей состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов (при равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим определенной должности и разряду оплаты).

Результаты аттестации сообщаются работнику сразу же после голосования.

Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, составленный в соответствии с приложением Ж. Аттестационный лист подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принимавшими участие в голосовании.

Аттестационный лист и «Представление» на работника, прошедшего аттестацию, хранится в его личном деле.

Результаты аттестации в недельный срок сообщаются руководителю организации и руководителю подразделения, в котором проводилась аттестация, для принятия мер по обеспечению требуемой компетентности, при необходимости, а также для дальнейшего планирования и распределения работ для перонгала, переводов и перемещений по результатам аттестации.

В случае необходимости повышения квалификации (компетентности) руководителем подразделения подается заявка в отдел кадров.

Генеральный директор организации, с учетом рекомендации аттестационной комиссии, в установленном порядке, применяет к работникам соответствующие меры поощрения, и в надлежащих случаях, в срок более двух месяцев со дня аттестации, может принять решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу, с его согласия.

При невозможности перевода работника с его согласия на другую работу генеральный директор организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с ним трудовой договор в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Трудовые споры, связанные с аттестацией и не решенные центральной комиссией организации, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о порядке рассмотрения трудовых споров.

Материалы о результатах проведения аттестации секретарь аттестационной комиссии представляет в отдел кадров в месячный срок со дня проведения аттестации.

При необходимости проведения обучения по результатам аттестации разрабатываются программы обучения и приказом генерального директора АО «ПО «Электроприбор» назначаются преподаватели теоретического обучения.

Таким образом, проводится аттестация персонала. Оценка рабочего места осуществляется только во время проверок выше стоящих инстанций, что не является положительным для организации, так как у инженерно-технических работников высокая степень травмоопасности при работе со станками [17].

Для более детального изучения состояния оценки персонала на предприятии было проведено интервью с начальником отдела кадров и руководителем группы отдела кадров.

Ответом на вопросы о нормативных документах, регулирующих систему оценки персонала было следующее:

«Да. Данный документ в организации имеется. Это стандарт организации по проведению аттестации персонала. В процессе отбора кандидата на должность проводится оценка работниками отдела кадров, но это нигде не регулируется».

На вопрос, все ли категории работников подвергаются оценке, начальник отдела кадров ответил:

«По стандарту организации все категории работников подвергаются оценке. Естественно, есть исключения, такие как молодые специалисты, (их нельзя подвергать аттестации первый год) беременные женщины и женщины, имеющие детей до полутора лет».

На вопрос о том, кто занимается созданием и проведением оценки персонала в организации руководитель группы отдела кадров ответила следующее:

«Как и было сказано раньше, у нас имеется стандарт организации по проведению аттестации персонала. Каждые 5 лет мы проводим аттестацию согласно этому стандарту. Организацией и проведением аттестации занимаются инспекторы по кадрам, а также я и непосредственно начальник отдела кадров».

Ответом на вопрос, на каких этапах трудовой деятельности работник подвергается оценке было следующее:

«Мы стараемся проводить оценку персонала постоянно. Но это получается достаточно редко. Оценка мы проводим, когда отбираем человека на вакантную должность, далее после стажировки, если это инженерно-технический работник, ну и проводим раз в 5 лет оценку персонала в виде аттестации. По результатам проведенной аттестации выносятся решение о дальнейшем обучении сотрудника, повышение его разряда или категории, или, в противном случае, увольнении».

Исходя из всего вышеперечисленного, можно выделить достоинства и недостатки системы оценки персонала на АО «ПО «Электроприбор»:

К «достоинствам» можно отнести:

- Проведение оценки кандидата на уровень профессиональных знаний при отборе на инженерно-технические должности, а так же в отделы экономики, маркетинга, бухгалтерии;
- Отлаженная система оценки персонала в виде аттестации;
- Присутствует разработка системы обучения и развития на основе результатов аттестации инженерно-технических работников, отделов маркетинга, бухгалтерии, информационных технологий;

К «недостаткам» можно отнести:

- При отборе кандидатов на вакантную должность учитываются только профессиональные знания и умения. Не проводится оценка личностно-деловых качеств. Это способствует проблемной разработке системы мотивации персонала;
- Оценка работающих сотрудников проходит только в виде аттестации, не проводятся другие формы оценки персонала;
- В некоторых случаях сотрудника оценивают субъективно либо по формальным признакам, отсутствуют четкие объективные критерии оценки;
- Стандарт организации по проведению аттестации персонала достаточно давно не подвергалась изменениям (его меняют только тогда, когда происходит обновление какой-либо производственной техники);
- Не используются информационные системы накопления и обработки информации о персонале;
- Оценка персонала в виде аттестации проводится в качестве формальной процедуры.

Проблема единой и объективной оценки результатов работы сотрудников АО «ПО «Электроприбор» появляется довольно часто. Для решения этой проблемы нужна система оценки персонала предельно удобная и эффективная для каждой категории работников. Для этого предлагается

расширить систему оценки персонала, а именно включить следующие методы:

1. Метод самооценки, чтобы сотрудник понимал и сравнивал свою деятельность с предыдущими периодами;

2. Для оценки личностно-деловых качеств работника, прогнозирования его поведения можно использовать поведенческое интервью или личностные тесты. Благодаря этим методам оценки личностно-деловых качеств можно узнать, как повлиять на работника, чтобы увеличить его мотивацию к труду, а также повысить его производительность труда. Эти методы оценки можно без всякого труда найти в сети интернет и, некоторые из них, совершенно бесплатно.

3. Метод оценки персонала в виде аттестации нужно «освежить». Стандарт организации по проведению аттестации персонала можно дополнить методом независимых судей. Это довольно дорогостоящий метод, но можно взять из него лишь часть. То есть, аттестационная комиссия остается прежняя, но система оценивания становится более компьютеризированная: перед каждым членом комиссии расположен компьютер, в котором отображаются заранее созданные вопросы, на которые должен ответить аттестуемый работник, а также правильный вариант ответа. Если сотрудник отвечает правильно на вопрос, то комиссия рядом с вопросом ставит «+», если неправильно, то ставят «-». Затем по итогам правильности ответов на вопросы комиссии, выносится решение. Так, будет исключена проблема субъективизма при оценке аттестуемого работника.

4. Ввести опыт составления «Профиля должности», который содержит требования к знаниям, умениям, навыкам, а также профессионально-личностным качествам работника, и на основании этих данных должны быть составлены 5-6 основных критериев для оценки соответствия работника к занимаемой должности. В приложении К представлен макет.

5. Инспектора по кадрам, который отвечает за развитие персонала можно назначить ответственным за проведение оценки персонала, для этого

ему будет достаточно пройти курсы повышения квалификации по современным методам оценки и определить, какие методы оценки более подходят для организации.

6. В АО «ПО «Электроприбор» имеется хорошая компьютерная техника, но, до сих пор, работники отдела кадров всю документацию, включая аттестацию персонала, ведут вручную. В штате организации имеется высококвалифицированный специалист, который отвечает за программное обеспечение, как персональных компьютеров, так и правильностью работы программ на станках и прочем оборудовании. Поэтому в качестве альтернативного инструмента не только сбора информации, но и ее частичной интерпретации, сочетающего в себе относительно невысокую стоимость и достаточную функциональность, этот сотрудник может создать систему электронной оценки персонала. Сбор, обработка и хранение данных о компетенциях вполне по силам системе электронной оценки как стандартной базе данных. Использование компьютерных методов .

Для адекватной оценки компетенций и управления ими электронная система оценки может включать в себя следующие средства:

1. Средство установления соответствий. Оценка компетенций работников различается и зависит от их кадровой позиции. При этом «кадровая позиция» не является синонимом «должности», ее можно описать как совокупность характеристик должности, специализации сотрудника и подразделения, в котором он работает.

2. Средство фиксации требований к позициям. Для каждой кадровой позиции требования к уровню подготовки могут сильно отличаться.

3. Средство планирования развития персонала. Развитие компетенций работников необходимо планировать, и процесс этот должен быть последовательным, подлежать контролю, а также изменениям на каждом этапе.

4. Средство измерения знаний. Это одно из наиболее важных и, как следствие, сложных в реализации средств. Для адекватной оценки необязательно наличие самой сложной системы тестирования. Однако, она, в любом случае, должна обеспечивать большое количество вариантов тестов с наименьшими затратами ручного труда, что на АО «ПО «Электроприбор» до сих пор используется, хотя есть возможность перейти на компьютеризацию.

5. Средство мониторинга и аналитики. Мониторинг действий пользователей технически реализуется довольно просто, поэтому, некоторые системы электронной оценки позволяют фиксировать чуть ли не нажатие каждой кнопки на клавиатуре в процессе работы с системой. Другой вопрос - что делать с этой грудой данных, которые, сами по себе, в неструктурированном виде практической ценности не имеют. В идеале система должна включать несложный инструмент, позволяющий сотрудникам кадровых служб, не обременяя себя изучением языков программирования получать сводные данные. Чем гибче и проще такой инструмент, тем эффективнее контроль и больше оснований для принятия решений.

6. Средство исполнения. Процедура аттестации в АО «ПО «Электроприбор» имеет особую значимость. С точки зрения системы электронной оценки, средство исполнения представляет собой механизм, объединяющий большинство из перечисленных выше модулей

В заключение следует сказать, что, если использовать системы электронной оценки персонала, то следует понимать, что реализация такого проекта требует достаточно высокой квалификации персонала кадровой службы, а также усилий по обеспечению начальной наполненности системы данными, что на АО «ПО «Электроприбор» присутствует.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, оценка и аттестация - важная часть работы с персоналом. Как известно, в основе любого управления лежит обратная связь, включающая те или иные способы измерения, сравнения. При управлении персоналом обратная связь реализуется через оценку кадров, То есть, определение количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности, возможности передвижения на другую работу или должность.

Задачи, которые предполагалось решить в данной работе, осуществлены в достаточном объеме, а именно:

1. Рассмотрены теоретические основы оценки персонала, в частности, даны основные понятия деловой оценки персонала, ее цели, принципы, этапы, методы, произведено сравнение определений «оценка» и «аттестация», раскрыта организация процессов оценки и аттестации персонала в современных условиях.

Эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу, внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда. Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретает неспособного.

Аттестация помогает собрать информацию для взвешенного принятия решения об увольнении сотрудника из компании. И увольняющие, и увольняемый, и коллеги будут ясно понимать причины. Это позволит избежать излишнего напряжения и, возможно, предотвратить дальнейшие увольнения - сотрудники осознают, что считается неудовлетворительной работой.

2. Характеризуя деятельность предприятия, можно сказать, что АО «ПО «Электроприбор» предприятие с большими потенциальными возможностями, имеет четкие цели и позиции на рынке электротоваров. Ассортимент товарной продукции направлен, как на обеспечение электрооборудованием министерство обороны Российской Федерации, так и зарубежных стран.

Персонал в АО «ПО «Электроприбор» имеет относительную стабильность, преобладает женский коллектив, хотя предприятие имеет достаточно специфичное направление. Основные категории персонала, от которых зависит эффективность предприятия, имеет большие перспективы роста, что является положительным моментом для предприятия. Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала вполне соответствует квалификационным характеристикам должностей. За последние годы активно идет «омоложение» коллектива.

3. Анализ организации процесса оценки и аттестации в АО «ПО «Электроприбор» показал, что сотрудники предприятия проходят оценку условно, но она имеет место быть при поступлении на работу. Также оценка персонала в виде плановой аттестации для всех категорий сотрудников раз в 5 лет, на основе результатов которой проводится принятие решения о направлении сотрудника на обучение и при принятии решения об увольнении сотрудника.

При оценке персонала применяются такие методы, как биографический метод оценки, анализ рекомендаций, интервью, профессиональные тесты, и, естественно, аттестация.

Исследование показало, что в процессе оценки и аттестации персонала в АО «ПО «Электроприбор» не все так гладко, как хотелось бы. Случаются ошибки, которые отражаются на результатах аттестации и формируют негативное отношение к данной процедуре у персонала.

4. Таким образом, в системе оценки персонала в АО «ПО «Электроприбор» выделены следующие достоинства и недостатки:

К «достоинствам» можно отнести следующее:

- Проведение оценки кандидата на уровень профессиональных знаний при отборе на инженерно-технические должности, а так же в отделы экономики, маркетинга, бухгалтерии;
- Отлаженная система оценки персонала в виде аттестации;
- Присутствует разработка системы обучения и развития на основе результатов аттестации инженерно-технических работников, отделов маркетинга, бухгалтерии, информационных технологий;

А к «недостаткам» можно отнести:

- При отборе кандидатов на вакантную должность учитываются только профессиональные знания и умения. Не проводится оценка личностно-деловых качеств. Это способствует проблемной разработке системы мотивации персонала;
- Оценка работающих сотрудников проходит только в виде аттестации, не проводятся другие формы оценки персонала;
- В некоторых случаях сотрудника оценивают субъективно либо по формальным признакам, отсутствуют четкие объективные критерии оценки;
- Стандарт организации по проведению аттестации персонала достаточно давно не подвергалась изменениям (его меняют только тогда, когда происходит обновление какой-либо производственной техники);
- Не используются информационные системы накопления и обработки информации о персонале;
- Оценка персонала в виде аттестации проводится в качестве формальной процедуры.

Для того, чтобы избавиться от недостатков в системе оценки персонала на АО «ПО «Электроприбор» были предложены следующие пути решения:

1. Расширить систему оценки персонала, а именно включить в нее методы самооценки. А также оценки личностно-деловых качеств, с помощью поведенческого интервью и личностные тесты;

2. «Освежить» метод оценки персонала в виде аттестации, путем добавления в нее элементов метода независимых судей;
3. Ввести опыт составления «Профиля должности»;
4. Назначить конкретного работника отдела кадров ответственным за проведение оценки персонала. Для этого ему следует пройти курсы повышения квалификации по современным методам оценки;
5. Создать отделу службы информационных технологий в качестве альтернативного инструмента сбора и обработки информации электронную систему оценки персонала, которая также сможет хранить в себе информацию обо всех сотрудниках организации, как электронная база данных.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адамс, Б. Эффективное управление персоналом / Б. Адамс. – М.: АСТ Астрель, 2014. – 462 с.
2. Андреев, А.А. Управление персоналом организации: монография / А.А. Андреев. – М.: Диалог-наука, 2013. – 291 с.
3. Вахрушев, И.А. Оценка персонала и пути повышения эффективности его работы / И.А. Вахрушев // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №9. – С. 11 – 14.
4. Веснин, В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: монография / В.Р. Веснин. – М.: ЭЛИТ-2010, 2013. – 546 с.
5. Виханский, О.С. Управление персоналом: человек, стратегия оценки, организация, процесс: монография / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 2013. – 387 с.
6. Володина, Н.В. Оценка персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н.В. Володина. – М.: Эксмо, 2014. – 506 с.
7. Гусарова, Н.В. Роль оценки персонала в современной организации / Н.В. Гусарова // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. – 2014. – №1. – С. 29-48.
8. Гусарова, Н.В. Строим эффективную систему оценки операторов колл-центров / Н.В. Гусарова // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. – 2014. – №1. – С. 107-121.
9. Ерёмина, Е.В. Управление персоналом: Учебно-методическое пособие / Е.В. Ерёмина, В.Н. Ретинская. – Пенза: Пенз. гос. ун-т, 2007.
10. Задиора, Б.В. Новый взгляд на оценку персонала / Б.В. Задиора // Деньги. – 2013. – №12. – С. 112 – 128.
11. Кабаченко, Т.С. Методы оценки персонала в организации: учеб. для вузов / Т.С. Кабаченко. – М.: РПА, 2014. – 464 с.
12. Карташова, Л.В. Оценка персонала на предприятии: монография / Л.В. Карташова. – М.: Инфра-М, 2014. – 344 с.

13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М., 2013. – 375 с.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестации : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М. : Вершина, 2013. – 493 с.
15. Кошарная, Г.Б. Технологии управления персоналом организации / Г.Б. Кошарная. – Пенза: ПГУ, 2015. – 272-273 с.
16. Кошарная, Г.Б. Управление карьерой персонала в организации / Г.Б. Кошарная, В.П. Кошарный. – Пенза: ПГУ, 2015. – 274-275 с.
17. Ложкин, В.А. Запрограммированная ориентация на оценку / Ложкин В.А. // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №1. – С. 13 – 18.
18. Лукьяненко, Е.Ю. Оценка персонала в компании Philips / Е.Ю. Лукьяненко // Менеджер по персоналу. – 2014 - №3. – С. 38-45.
19. Лукьяненко, Е.Ю. Система управления в компании Samsung / Е.Ю. Лукьяненко // Менеджер по персоналу. – 2015. - №4. – С.12-29.
20. Мазилкина, Е.И. Оценка персонала как ключ к успеху всей организации / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина.– М. : Аль-Пресс, 2014. – 385 с.
21. Мартынова, М.И. HR-функции: оценка персонала / М.И. Мартынова. – М. : Дашков и Ко, 2013. – 512с.
22. Менеджмент. Оценка нового работника / Под ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 602 с.
23. Оучи, У. Методы эффективной оценки: монография / У. Оучи. - М. : Экономика, 2013. – 274 с.
24. Панасюк, А.Ю. Оценка персонала: монография / А.Ю. Панасюк. – М. : Алгон, 2013. – 394с.
25. Политика в области охраны труда АО «ПО «Электроприбор» // утв. Приказом АО «ПО «Электроприбор» от 15.01.2016г.

26. Положение об отделе кадров АО «ПО «Электроприбор» // утв. приказом генерального директора АО «ПО «Электроприбор» от 25.03.2013 №280.
27. Редин, В.С. Оценка персонала в организации, от набора до назначения: монография / В.С. Редин. – М.: Академия, 2014. – 564с.
28. Роберт, М. Энциклопедия современного управления в пяти томах / М. Роберт. – М. : ВИПКэнерго, 2013. – 673 с.
29. Румянцева, З.П. Управление персоналом: монография / З.П. Румянцева, Саломатин Н.А. – М: ИНФРА-М, 2013. – 366 с.
30. Саливан, Дж. Оценка возможностей новичков колл-центров. Набор инструментов / Дж. Саливан // Отдел кадров: профессиональный ежемесячный журнал. – 2015.– №1.– С. 107-121.
31. Самыгин, С.И. Управление персоналом: монография / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. – 282 с.
32. Силюк, Н. А. Организация управленческого труда / Н.А. Силюк, П.В. Веселов. – М. : Экономика, 2014. – 395 с.
33. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: монография / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2013. – 542 с.
34. Старобинский, Э.К. Как эффективно оценить работника: монография / Э.К. Старобинский. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 388с.
35. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (с изм. от 30.12.2015) // РГ. – 2016. – 11 января (Федеральный выпуск №6869(1))
36. Филиппов, А.В. Работа с кадрами: монография / А.В. Филиппов. – М. : Логос, 2014. – 248 с.
37. Хадасевич, Н.П. Оценка работы вновь набранных сотрудников / Н.П. Хадасевич // Кадровик. – 2014. – №10. – С.116-121.
38. Шведова, Т.О. Как эффективно оценить работника/ Т.О. Шведова // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – №4. – С. 45 – 62.

39. Шведова, Т.О. Организация системы оценки новых сотрудников / Т.О. Шведова // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №1. – С. 5 – 12.
40. Шутов, И.Ю. Оценка персонала как ключ к успеху предприятия / И.Ю. Шутов // Управление персоналом. – 2013. – №2. – С.24-39.
41. Юдин, М.В. Критерии оценки вновь набранного персонала / М.В. Юдин // Бизнес-журнал. – 2014. – №4. – С. 11 – 16.
42. Якокка, Л. Карьера управленца: Пер. с англ. / Л. Якокка. – М., 2014. – 431с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица – Сравнительный анализ понятий «оценка персонала» и «аттестация»

№	Критерий	Оценка персонала	Аттестация
1	Цели	Определение умений и навыков работников (кандидатов)	Определение степени соответствия знаний, умений и навыков занимаемой должности
2	Задачи	Отбор, перемещение, развитие, направление на обучение и повышение квалификации и др.	Чаще оценка занимаемой должности
3	Лица, ответственные за проведение	Члены оценочной комиссии или один эксперт	Члены аттестационной комиссии
4	Нормативные документы	Возможна без нормативных документов	Приказы по компании о проведении аттестации, оформление аттестационных протоколов
5	Законность решений	Не все решения обладают юридической силой	Решения обладают юридической силой
6	Периодичность	Постоянная (промежуточная либо специальная, проводимая по мере необходимости)	Проводится в строго установленное время (раз в год, раз в три – пять лет)
7	Форма проведения	Очная или заочная	Чаще всего очная
8	Степень формальности	Порядок проведения оценки устанавливает работодатель	Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливается федеральными законами и законами субъектов РФ
9	Сотрудники, не подлежащие оценке	Все сотрудники организации подлежат оценке	Сотрудники, проработавшие в компании менее одного года; молодые сотрудники после учебы; работники, прошедшие переподготовку или повышение квалификации (только через год после выхода на работу); беременные женщины и женщины, имеющие детей до одного года; сотрудники, достигшие пенсионного возраста
10	Последствия для сотрудника	Может служить основой для повышения в должности, премировании, направлении на обучение	Повышение в должности, увольнение, изменение оплаты труда, переподготовка

Источник: Составлено автором на основе анализа материала [34, с.45]

Таблица – Классификация систем оценка персонала

№	Основные квалификации	Виды оценки
1	Объект	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка качественного результата - Оценка количественного результата - Оценка индивидуального вклада - Оценка знаний и навыков - Оценка черт характера
2	Субъект	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка непосредственным руководителем - Оценка специально сформированной комиссией - Оценка подчиненными - Оценка коллегами - Самооценка
3	Источники информации	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка посредством наблюдения - Оценка по предоставленным документам - Оценка по результатам собеседования - Оценка по результатам тестирования
4	Систематичность	<ul style="list-style-type: none"> - Системная оценка - Несистемная оценка
5	Регулярность	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярная оценка - Базовая оценка
6	Количество функций работника	<ul style="list-style-type: none"> - Общая оценка - Локальная оценка
7	Задачи	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка при увольнении сотрудника - Оценка при кадровых перемещениях - Оценка при последующих вознаграждений - Мотивационная оценка
8	Категории персонала	<ul style="list-style-type: none"> - Оценка руководителей высшего звена - Оценка линейных менеджеров - Оценка административного персонала - Оценка низкоквалифицированного персонала
9	Показатели оценка	<ul style="list-style-type: none"> - Количественная оценка - Качественная оценка - Аналитическая оценка
10	Количество показателей	<ul style="list-style-type: none"> - Обобщающая оценка - Факторная оценка
11	Степень охвата контингента	<ul style="list-style-type: none"> - Глобальная оценка - Локальная оценка
12	Период деятельности сотрудника	<ul style="list-style-type: none"> - Первичная оценка - Оценка за определенный календарный срок - Оценка за все время работы в организации
13	Периодичность	<ul style="list-style-type: none"> - Пролонгированная оценка - Экспрессивная оценка - Специальная оценка - Ежедневная (еженедельная, ежемесячная, ежегодная и др.) оценка

Продолжение Приложения Б

14	Продолжительность	- Непродолжительная по времени оценка - Продолжительная оценка
15	Трудоемкость	- Трудоемкая оценка - Нетрудоемкая оценка
16	Наличие экспертов	- Непрофессиональная оценка - Частично профессиональная оценка - Экспертная оценка
17	Открытость	- Открытая оценка - Закрытая оценка
18	Стоимость	- Дорогостоящая оценка - Недорогостоящая оценка

Источник: Шутов, И.Ю. Оценка персонала как ключ к успеху предприятия / И.Ю. Шутов // Управление персоналом. – 2013. – №2. – С.24.



Рисунок - Мотивационная система оценки персонала

Источник: Силук, Н. А. Организация управленческого труда / Н.А. Силук, П.В. Веселов. – М. : Экономика, 2014. – с. 128.



Рисунок – Этапы процесса проведения оценки персонала

Источник: Мазилкина, Е.И. Оценка персонала как ключ к успеху всей организации / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина.– М. : Аль-Пресс, 2014. – с. 104.

Порядок оформления
«Представления» на аттестуемого сотрудника

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

На _____
Должность _____
подразделение _____
фамилия, инициалы, год рождения _____
образование _____
общий трудовой стаж _____,
в том числе в организации _____

В представлении должны быть отражены сведения о сотруднике

А.1 Деловые качества сотрудника (работоспособность, творческий подход к делу, инициативность, умение планировать свою работу и т.д.)

А.2 Уровень квалификации и профессиональных знаний, способность применять в своей работе новейшие достижения науки и техники и т.д.

А.3 Моральные качества (чувство долга, готовность подчинить личные интересы делу, честность, принципиальность, требовательность к себе, способность объективно оценить свою работу, свое поведение, умение правильно строить свои отношения с сотрудниками).

А.4 Выводы о соответствии (или несоответствии) аттестуемого сотрудника занимаемой должности и разряду оплаты труда.

А.5 Представление подписывается начальником подразделения.

А.6 Подпись аттестуемого _____ Дата _____

3.10 РТ

Показатели оценки деятельности работника			
Показатели, характеризующие квалификацию и профессиональную компетентность работника	Уровень соответствия показателя предъявляемым требованиям		
	ниже предъявляемых требований	соответствует предъявляемым требованиям	выше предъявляемых требований
Б.1 Образование			
Б.2 Объем специальных знаний			
Б.3 Способность к рациональной организации выполняемой работы			
Б.4 Способность анализировать возникающие в работе проблемы, принимать правильные решения или делать необходимые выводы			
Б.5 Способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем (задач)			
Б.6 Качество выполнения порученной работы, уровень ответственности за порученное дело			
Б.7 Дополнительные требования к руководителям			

ДОКУМЕНТАЦИЯ

Продолжение Приложения Е

Показатели, характеризующие квалификацию и профессиональную компетентность работника	Уровень соответствия показателя предъявляемым требованиям		
	ниже предъявляемых требований	соответствует предъявляемым требованиям	выше предъявляемых требований
Б.7.1 Умение организовать труд подчиненных			
Б.7.2 Стиль общения: - с подчиненными - с вышестоящими руководителями			
Б.7.3 Способность выразить свои мысли: - письменно - устно			
Б.7.4 Реально осуществляемый масштаб руководства			

Аттестационный лист

В.1 Фамилия, имя, отчество _____

В.2 Год рождения _____

В.3 Сведения об образовании и повышении квалификации

_____ что окончил и когда, специальность и квалификация

_____ по образованию, ученая степень, ученое звание

В.4 Занимаемая должность на момент аттестации и дата назначения (избрания, утверждения) на эту должность _____

В.5 Общий трудовой стаж _____

В.6 Оценка деятельности работника по результатам голосования _____

В.7 Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются) _____

Примечания _____

Председатель аттестационной комиссии

_____ подпись, инициалы, фамилия

Секретарь аттестационной комиссии

_____ подпись, инициалы, фамилия

Члены аттестационной комиссии

_____ подпись, инициалы, фамилия

Дата аттестации _____

С аттестационным листом ознакомился

_____ подпись аттестованного и дата

Вопросы для глубинного интервью

1. Существует ли у вас на предприятии нормативные документы, которые регулируют систему оценки персонала?
2. Все ли категории работников подвергаются оценке? Если нет, то какие?
3. Кто занимается созданием и проведением оценки персонала в организации?
4. На каких этапах трудовой деятельности работник подвергается оценке?
5. Каким образом происходит процесс аттестации работников? С какой периодичностью?

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Профиль должности менеджера по продажам	
Условия	
График работы с 10 до 19 часов, 5 дней в неделю Оклад 20 000 рублей в месяц, ежемесячная премия 10 000 рублей	
Требования	
Диплом о среднем образовании Опыт работы в розничной сфере от 2 лет Умение работать с кассовыми системами	
Должностные обязанности	
Продажа продукции, личные встречи и консультации клиентов Работа с имеющейся базой клиентов, самостоятельное привлечение новых клиентов Отслеживание выполнения договоров Проведение переговоров и подготовка технико-коммерческих предложений	
Корпоративные компетенции	Критерии оценки
Ориентация на результат, стремление достигать амбициозные цели, находить эффективные способы выполнения задач	Интервью по компетенциям (п. Активность и инициатива) Личностный опросник Горизонты (п. Энергичность и стремление к достижениям)
Умение работать в команде	Интервью по компетенциям (п. Работа в команде) Личностный опросник Горизонты (п. Кооперация и совместная работа)
Навыки грамотной коммуникации	Интервью по компетенциям (активность и инициатива) Личностный опросник Горизонты (внимание и детали)
Специфические компетенции	Критерии оценки
Ориентированность на клиента, способность понимать его потребности, уметь предложить альтернативные варианты	Интервью по компетенциям (активность и инициатива) Личностный опросник Горизонты (внимание и детали)
Обучаемость и стремление к саморазвитию, умение разбираться в продуктах компании	Интервью по компетенциям (п. Отношение к новым задачам) Личностный опросник Горизонты (п. Скрупулезность и интеллектуальное любопытство)
Социальная уверенность, умение непринужденно входить в контакт с клиентом, поддерживать и развивать диалог, производить положительное впечатление	Интервью по компетенциям (п. Способность не зависеть от внешних влияний) Личностный опросник Горизонты (п. Социальная уверенность)

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография наименований.

Рисунков 8, 4 таблицы.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

« ____ » _____ 2018 г.

Балакина М.Л.