

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

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

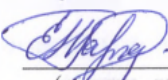
«Совершенствование системы оценки персонала на производственном
предприятии (на примере ЗАО «ЦЕСИС НИКИРЭТ»)»

Студент

 17.01.2024
(подпись, дата)

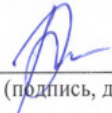
Суляева А.В.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

 17.01.2024
(подпись, дата)

Тарханова Е.С.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 12.01.2024
(подпись, дата)

Данилова Е. А.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 24.01.24, № 10)

Заведующий кафедрой


(подпись, дата)

Щанина Е.В.
(фамилия, инициалы)

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

Секретарь ГЭК

(подпись)

Мордишева Л.Н.
(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1 Сущность и содержание системы оценки персонала организации.....	8
1.2 Формирование системы оценки персонала на производственных предприятиях.....	21
ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».....	38
2.1 Общая характеристика деятельности предприятия, его кадрового потенциала и системы управления персоналом	38
2.2 Анализ системы оценки персонала предприятия и направления её совершенствования.....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	66
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	74

ВВЕДЕНИЕ

Уровень и состояние человеческих ресурсов напрямую влияют на достижение целей организации, например обеспечение максимальной прибыли, конкурентоспособности и социального благополучия сотрудников, из-за этого в современных условиях важность оценки персонала чрезвычайно высока.

Для эффективной работы предприятия и его успешной деятельности необходимо, в первую очередь, правильно подобрать коллектив и уметь им управлять. Поэтому важно выстроить правильную систему управления персоналом, которая состоит из различных технологий и методов, позволяющих качественно организовать работу с персоналом. Основными составляющими в этой системе являются подбор и отбор персонала, адаптация персонала, оценка персонала, оплата труда, обучение и развитие, мотивация персонала и т.д.

Рост компании напрямую зависит от того, насколько сотрудники компании будут профессиональны, отвечают ли их должностные обязанности их возможностям и способностям. На эти вопросы помогает ответить система оценки персонала. Она позволяет не только узнать о сильных и слабых сторонах каждого члена команды, но также позволяет составить план профессионального развития сотрудника, определить его таланты и склонности, которые компания может использовать для успешного развития.

Оценка персонала должна проводиться в организации регулярно, это способствует отслеживанию прогресса или регресса, а также помогает направлять персонал в работе и более эффективно использовать навыки своих подчиненных на основе результатов оценки.

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что производственные предприятия являются крупнейшим сегментом российской экономики. Роль промышленных предприятий в экономике РФ велика, поскольку от них зависит количество рабочих мест, производство товаров,

налоговые взносы в региональный и государственный бюджет, сохранение экологии ведь у ряда предприятий России основная деятельность — вторичная переработка материалов и т.д., поэтому особенно важно проводить качественную систему оценки персонала на производственных предприятиях. Работодатель заинтересован привлечь, а затем и удержать самый квалифицированный и востребованный персонал у себя в организации. При этом работодатель хочет сделать это наиболее эффективно — с оптимальными затратами и получение желаемого результата в кратчайшие сроки. Однако сегодня без эффективной, гибкой и оперативной оценки персонала сделать это невозможно.

Несмотря на то, что сейчас уделяют много внимания вопросам оценки персонала, в управлении персоналом оценка персонала производственных предприятий является менее изученной в теоретическом и практическом плане.

Изучением оценки персонала занимались с начала XX века. Большой вклад в изучение оценки персонала внесли такие авторы, как Андреева И.Н., Денисов А.Ф., Верховцев А.В., Карманов А.В., Веснин В.Р., Миляева Л.Г., Хруцкий В.Е., Реймаров Г.А., Ровенская В.В., Курина Н.С., Добровинский А.П. Базаров Т.Ю., Кибанов А.Я., Панковец А.В., Беркович Т.А., Вучкович-Стадник А.А..

Целью бакалаврской работы является исследование системы оценки персонала на производственных предприятиях и разработка рекомендаций по её совершенствованию.

Объектом данного исследования является ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

Предметом — проблемы системы оценки персонала в производственном предприятии на примере ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» и направления её совершенствования.

Поставленная в работе цель определила следующие задачи исследования:

- 1) рассмотреть сущность и содержание системы оценки персонала организации;

2) изучить формирование системы оценки персонала на производственных предприятиях;

3) рассмотреть общую характеристику деятельности предприятия, его кадрового потенциала и системы управления персоналом в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

4) Проанализировать систему оценки персонала предприятия и разработать направления по её совершенствованию в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Для изучения данной темы использовался анализ научной литературы по теме выпускной квалификационной работы, научных публикаций по теме оценки персонала, анализ документов регламентирующих деятельность ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ», метод наблюдения, непосредственного оценивания, системного подхода, глубинного интервью сотрудников исследуемой организации.

Данная работа состоит из введения, двух глав каждая в свою очередь состоит из двух пунктов, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и содержание системы оценки персонала организации

Оценка – это подборка мнения о качественных характеристиках объектов, которая базируется на анализе, в котором проводят сравнение (количественных и качественных методов) с аналогичным объектом (группой объектов) а также с идеальной моделью, обладающей свойствами, сходными с характеристиками объекта [1, с. 44]. Следовательно, чтобы оценка была корректной, сравниваемые объекты должны иметь сопоставимые свойства.

Оценка персонала – ряд действий, направленных на то, чтобы выявить эффективность трудовой деятельности сотрудников в процессе реализации стратегий предприятия и получение информации необходимой для принятия управленческих решений в будущем [44, с. 24].

Рассматривая, в общем и целом, кадровую политику, которую реализует организация становится понятна важность эффективности работы персонала.

Очень сложно выделить какую-то одну функцию или отдельное направление работы с персоналом из всего комплекса задач, решаемых в процессе управления персоналом.

Основным условием эффективного функционирования системы оценки является ее комплексность с учетом разнообразия задач, которые решает каждая конкретная организация в рамках управления персоналом.

Система оценки персонала направлена способствовать максимально эффективному и рациональному использованию человеческих ресурсов организации за счёт тесного взаимодействия тех, кто оценивается в ходе аттестации, с другими областями кадровой работы, прежде всего со следующими областями:

- поиск и подбор новых сотрудников;

- анализ вакансии, определение должностных требований; обучение и развитие персонала;
- система стимулирования труда;
- планирование персонала: развитие сотрудников и планирование карьеры;
- создание кадрового резерва и работа с ним.

Оценка персонала в общей системе управления персоналом организации занимает следующее место (приложение А).

Разберем как взаимодействует система оценки персонала с другими функциями управления персоналом.

1. Анализ работы. Для оценки работы персонала крайне важно разработать критерии, опираясь на которые будет проводиться оценка персонала, то есть такие характеристики или показатели работы, которые определяют успешность данной профессиональной деятельности. Создание критериев оценки невозможно без проведения тщательного анализа проделанной работы экспертами. Сначала требуется заполнить специальную анкету для анализа вакансии, проанализировать полученную информацию и после подготовить должностные инструкции (или ознакомиться с существующими) [39, с. 81-82]. Результатом анализа работы и требований, предъявляемых к работнику со стороны работы, является разработка критериев оценки.

2. Подбор персонала. При отборе сотрудников одной из главных задач является разработка процедур многоступенчатой оценки. Претенденты на должность, которые не соответствуют запросам организации (например, низкие баллы в тестах на специальные способности), на следующий этап отбора не приглашаются. Путем определения минимально приемлемого уровня операционной эффективности или производительности организации определяются критерии выбора.

3. Стимулирование и мотивация труда персонала. Оценивая показатели эффективности, которые связаны с системой вознаграждения и программами,

предназначенными для увеличения мотивированности персонала, помогающие поддерживать нужный уровень заинтересованности сотрудников в достижении высоких результатов труда. Нужно заметить, что качество системы мотивации тесно связана с размерами вознаграждения который в свою очередь зависит от вклада работников в достижение целей, которые преследует организация (подразделения) [28, с. 321].

Значимость оценки высока еще и потому, что она интегрирует все элементы системы управления персоналом в одно целое.

Категориальная концепция оценки персонала включает в себя исследование следующих аспектов:

- уровень компетентности;
- выполнение обязанностей по службе;
- характеристики личности;
- характеристики поведения;
- эффективность.

Оценка в той или иной форме проводится на каждом этапе работы с персоналом:

1. На этапе прохождения отбора на вакантную должность: оценка является необходимой для выявления того насколько навыки и способности кандидата соответствуют требованиям должности и корпоративной культуре компании;

2. В процессе прохождения испытательного срока: на этом этапе оценивается насколько сотрудник адаптируется в компании и как он справляется с возложенными на него обязанностями;

3. В ходе постоянной деятельности: проводится оценка для составления и корректировки плана профессионального и карьерного роста сотрудника, пересмотре заработной платы, принятие решения о премировании;

4. Обучение работника: работник проходит обучение в соответствии с целями компании, на этом этапе необходимо выявить знания работника и необходимость его обучения, аналогичная процедура должна быть проведена и после прохождения обучения, это поможет отслеживать эффективность

обучения и динамику развития сотрудника;

5. Перевод в другое структурное подразделение: на данном этапе требуется определить возможности работника к выполнению новых должностных обязанностей;

6. Создание кадрового резерва: на этом этапе оценивается профессионального и прежде всего личностного потенциала работника;

7. Увольнение. При увольнении необходимо провести оценку для определения нетрудоспособности работника, в этом случае основанием для увольнения могут служить только результаты оценки [26, с. 22].

Оценка – это процесс трудовой деятельности людей, поэтому определяются последовательность ее проведения, цели и задачи.

Оценка персонала служит в основном трем важным целям:

- мотивационной;
- административной;
- информационной (рисунок 1).



Рисунок 1 – Цели системы оценки персонала

Источник: составлено автором по [Курина Н.С., Ровенская В.В. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации/ Н.С. Курина, В.В. Ровенская // Вестник ЖДТУ. Серия: Экономической науки. – 2016. – № 6. – С. 207–211.]

С помощью этой процедуры достигаются следующие цели:

- поощряется примерное поведение сотрудника и исправление неправильного поведения сотрудников;
- развитие открытой конкуренции во внутренней среде организации среди работников на вакансии и различные поощрения со стороны руководства;
- сотрудников информируют о результатах их работы;
- получение детального объяснения о причинах повышения или понижения по карьерной лестнице.

При этом, для руководства важной задачей является поддержание постоянной заинтересованности сотрудников в том, как помочь организации в достижении своих целей и тем самым повысить заработную плату сотрудников и статус в обществе в целом [20, с. 284].

Исходя из вышеперечисленных целей оценки персонала, организация решает также следующие задачи:

- оценка непосредственной трудовой деятельности сотрудников;
- оценка потенциальных навыков работника;
- оценка профессиональной компетентности;
- оценка соответствия работ плану;
- оценка соответствия результатов работы требованиям регламентов, плановым показателям и поставленным целям;
- мотивация сотрудников;
- выбор места в организационной структуре и определение функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- разработка возможных методов улучшения деловых и личностных качеств работника.

Задачи оценки персонала также заключаются в следующем:

- поддерживать чувство справедливости среди сотрудников и повышать трудовую мотивацию и стимулирование;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;

- разработка программы обучения и развития персонала.

Еще одна важная задача, стоящая перед действующей системой организационной оценки, — это вдохновить сотрудников на совершенствование своей работы, вовлечь их в принятие новых подходов к работе и стимулировать их к достижению новых уровней профессиональной деятельности. Эту задачу можно успешно решить, пропагандируя достижения лучших сотрудников, предоставляя сотрудникам данные о том, как они выполняют свою работу. Такая информация может указывать сотрудникам на необходимость соответствующих изменений в работе, поведении, отношениях, навыках или на необходимость приобретения новых знаний. Также эта информация служит обратной связью для сотрудников о требованиях и ожиданиях руководства относительно качества их работы.

Основная особенность оценки сотрудников компании состоит в том, что при оценке сотрудника нельзя полагаться только на технические средства, т.е. должно быть непосредственное присутствие лица, проводящего оценку на всех этапах процесса оценки сотрудников: от постановки целей, процедур оценки до принятия решений.

К субъектам формальной оценки относятся руководители и сотрудники служб управления персоналом. Данная категория имеет право принимать управленческие решения на основании результатов оценки в отношении оцениваемых сотрудников. Субъектами оценки могут быть:

- линейные менеджеры. Как правило, они являются основными игроками в бизнес-оценке персонала. Он несет ответственность за объективность и полноту информационной базы оценки и проводит оценочные интервью.

- сотрудники службы управления персоналом организации;
- коллеги и сотрудники, имеющие структурные связи с оцениваемыми;
- лица, не имеющие прямого отношения к оцениваемому работнику (среди них независимые эксперты и оценочные центры) [17, с. 191].

Все субъекты оценивания можно разделить на: формальные и неформальные. Субъекты неформальной оценки считаются равными, независимые эксперты могут высказывать свое мнение, которое субъекты формальной оценки учитывают при обобщении информации для принятия управленческих решений.

Объект оценки – тот, кого оценивают. Это может быть отдельный сотрудник, группа сотрудников, имеющих схожие характеристики (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональным характеристикам).

В процессе оценки на основе полученной информации управляющая организация (руководитель компании, руководитель отдела кадров и т.п.) принимает соответствующее решение по объекту. Эффективность решения в конечном итоге зависит от того, насколько качественная и достоверная эта информация [15, с. 275].

Определение содержания оценки персонала включает в себя:

1. Оценка личностных качеств (предметы, критерии)
2. Оценка работ (измерение и оценка временных затрат, оценка сложности и содержания работ)
3. Оценка результатов работы (прямые результаты, косвенные результаты).

Оценка результатов труда работников, особенно при сдельной оплате труда, сравнительно проста, поскольку количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и ее качестве.

Результаты работы менеджмента оценить сложнее, поскольку его деятельность оказывает непосредственное влияние на деятельность любого уровня производства или управления.

Предметом оценки результатов работы персонала являются личностные качества работников, рабочий процесс и производительность труда.

Система оценки персонала представляет собой совокупность нескольких

инструментальных подсистем, тесно связанных между собой основными функциями управления персоналом.

Система оценки помогает организации решить ряд задач, связанных с повышением производительности человеческих ресурсов. Информация, полученная в результате оценки, может быть использована для создания кадрового резерва путем выявления сотрудников с высоким управленческим потенциалом, способных выполнять более сложную и ответственную работу. Кроме того, оценка деятельности подчиненных помогает руководителям планировать карьеру сотрудников и решать проблемы, связанные с их обучением и развитием.

Существует несколько подходов, лежащих в основе системы оценки эффективности работы персонала организации. Используемый на практике особый подход к оценке сотрудников влияет на ее эффективность. В науке управления можно выделить два подхода к оценке персонала.

Первый подход является традиционным и включает в себя оценку персонала, ориентированную на результаты выполненной работы.

Второй подход является современным и включает в себя оценку персонала, направленную на развитие компании.

Традиционный подход к оценке сотрудников преследует следующие цели:

- повышение по службе сотрудников компании или принятие решения об их переводе в другой отдел;
- информирование сотрудников о том, как руководство компании оценивает их работу;
- оценка вклада каждого отдельного сотрудника, а также структурных подразделений в целом в достижение целей компании;
- принятие решения о размере и условиях вознаграждения;
- проверку и диагностику решений, связанных с обучением и развитием персонала.

Традиционный подход основывался на том, что оценка или аттестация персонала была связана, прежде всего, с оценкой выполняемой работы, с проверкой соответствия работника занимаемой должности путем выявления его способности выполнять трудовые обязанности.

Необходимо различать традиционный подход – отечественный и зарубежный. Эти различия заключаются в целях, методах и результатах аттестации и оценки персонала. Традиционный внутренний подход носил более формальный характер и был направлен на оправдание определенных кадровых решений постфактум. Традиционная зарубежная система оценки персонала рассматривается преимущественно в рамках управления по целям.

Такая технология управления обычно включает в себя следующие компоненты:

- определение миссии компании, ее целей и стратегии их реализации;
- постановка индивидуальных целей для сотрудников и руководителей организации на основе заранее определенных целей компании;
- периодическая оценка степени достижения отдельных целей;
- обучение и помощь сотрудникам;
- определение вознаграждения работников за успешное достижение целей и выполнение поставленных задач.

Оценка персонала, построенная на традиционном управлении по целям, позволяет:

- повысить контроль над работой и ее результатами;
- связывать цели компании с целями отдельных сотрудников;
- оценивать сотрудников на объективной основе, а не на основе субъективного мнения линейных руководителей;
- создать объективную основу для определения вознаграждения за достигнутые результаты и принятия решения о порядке его проведения.

В то же время опыт использования традиционной системы оценки сотрудников во многих западных компаниях оказался неэффективным или вовсе неудачным.

Современная управленческая практика и теория показывают, что результаты работы компании напрямую зависят от взаимодействия между сотрудниками, от командной работы, а не только от индивидуальных достижений. Взаимодействие между сотрудниками, являющееся ключевым фактором эффективности организации, отклоняется от традиционной системы управления по целям.

Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие организации, должен способствовать профессиональному росту и развитию сотрудников и не должен быть ориентирован только на оценку эффективности работы персонала за прошедший период. Кроме того, было бы неправильно рассматривать данную оценку как основу для сокращения численности сотрудников. Если работника считать «человеческим капиталом», то было бы неправильно «амортизировать» средства (ресурсы), которые организация уже вложила в него. Необходимо подумать о путях повышения отдачи от человеческого капитала, вложенного (созданного) в организацию.

Современные технологии оценки и аттестации персонала – это, прежде всего, способы повышения отдачи от этого капитала, поиска путей оптимального управления этими корпоративными ресурсами. Это не означает, что после завершения оценки и аттестации рабочие места сотрудников всегда сохраняются и что в худшем случае все ограничится ротацией кадров, выбором другой должности внутри компании. Однако доминирующей тенденцией современного управления бизнесом становится бережный подход к узкоспециализированным кадрам, на обучение и образование которых могут быть потрачены значительные ресурсы компании, к персоналу, также имеющему опыт работы в данной компании, в данном виде бизнеса [10, с.315].

Гораздо эффективнее процесс оценки персонала, направленный на развитие компании. Наиболее успешные западные компании предъявляют более строгие требования и цели к своим сотрудникам и напрямую и прочно связывают вознаграждение своих сотрудников и менеджеров со скоростью

достижения этих целей. В этих компаниях процесс оценки персонала направлен на будущее компании, на реализацию не только краткосрочных, но и долгосрочных планов.

Традиционная оценка персонала ориентирована на прошлое, тогда как при современном подходе оценка персонала, ориентированная на развитие, призвана помочь сотруднику понять направление развития компании, ее цели и способы их достижения. Таким образом, в традиционном HR упор делается на определение того, что произошло, а в современном HR акцент делается на том, почему это произошло и что нужно исправить.

Процесс оценки персонала, ориентированный на развитие компании (современный подход), включает в себя три основные особенности:

- постановка целей и стандартов контроля за их выполнением;
- рассмотрение (оценка) выполненной работы;
- улучшение работы, развитие компании и оценка вклада в это развитие каждого отдельного сотрудника [12, с. 72].

Разработка и внедрение такой системы оценки сотрудников, адекватной целям развития бизнеса организации и приоритетам ее кадровой политики, возможна только при четком определении целей этой оценки, критериев, соответствующих выбранным целям, а также выбор методов, приемлемых для разных видов оценки персонала.

Виды оценки персонала могут быть разными.

1. Оценка персонала на вакантную должность (подбор персонала, например, оценка деловых и личных качеств, оценка качества работы, результатов работы).

2. Текущая регулярная аттестация (аттестация персонала).

Данные виды бизнес-оценок персонала позволяют прогнозировать трудовую деятельность и поведение сотрудника в организации. К числу наименее распространенных видов оценки относится оценка трудовых усилий сотрудника. Критерии оценки затрат труда будут различаться в зависимости от

сравнения с оценкой результатов труда, поскольку в силу разных особенностей работников одни и те же усилия приводят к разным результатам.

В настоящее время в современных компаниях оценка персонала производится один или два раза в год. Сейчас большое количество компаний поручают проведение комплекса деловой оценки кадровым агентствам, которые обладают широким спектром различных технических методик, включая тесты, ролевые игры, групповые упражнения, дискуссии и бизнес симуляции. Одним из преимуществ независимых экспертов является их непредвзятое отношение к тестируемым, которое позволяет дать объективную оценку каждого сотрудника [9, с.146].

В каждой компании одним из главных принципов работы с персоналом является оценка сотрудника как с точки зрения деловых, так и личностных качеств. Для этого необходимо сформулировать соответствующие критерии оценки, такие как деловые, профессиональные, целостные, морально-психологические. Первоначально это касается оценки кандидатов при приеме на работу. Потом регулярные оценка (аттестации) и работа с кадровым резервом.

Критерии оценки работника – это совокупность характеристик, характеризующих степень проявления деловых и личностных качеств работника, эффективность его работы, мотивационные установки и трудовое поведение. В зависимости от мотивационных установок персонала для измерения показателей оценки используются разные шкалы. Они могут быть как количественными, отражающими степень выраженности признака в баллах, так и качественными, с использованием конкретных описаний, примеров и ситуаций проявления оцениваемого признака.

Разработка критериев оценки должна осуществляться на основе стандартов профессии, но с учетом требований, которые руководитель подразделения предъявляет к своим сотрудникам. В этом случае менеджер выступает в роли эксперта, участвуя в создании критериев оценки. Участие

линейного руководителя помогает отделу кадров избежать сложностей при выборе методов оценки, составлении плана обучения и дальнейшего развития сотрудников [7, с. 58].

Важность критериев оценки важна еще и потому, что они объединяют элементы системы управления персоналом в одно целостное целое.

Рассмотрим показатели оценки эффективности работы персонала в системе управления персоналом, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Показатели оценки эффективности работы персонала в системе управления персоналом

Источник: составлено автором по [Миляева Л.Г. Оценка и стимулирование персонала организации в условиях инновационной среды. Монография / Л.Г. Миляева, С.А. Фомина; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2018. – С. 22]

Таким образом, оценка персонала – одна из важнейших функций управления персоналом. Без оценки соответствующих деловых, личных или профессиональных качеств сотрудников, показателей их деятельности невозможно осуществлять управление персоналом ни в одном из направлений: планирование персонала, подбор, адаптация, стимулирование труда и т.п. Оценка

персонал имеет свою структуру, можно выделить объект, предмет, субъект оценки, критерии оценки, осуществляться разными подходами. Её роль в системе управления организацией состоит в том, что субъект управления принимает ряд действий и соответствующие решения относительно объекта управления. Также важно оценивать показатели эффективности работы персонала в системе управления персоналом и перспективы его развития в организации.

1.2 Формирование системы оценки персонала на производственных предприятиях

Формирование системы оценки персонала - это процесс создания в организации системы оценки персонала, в котором идет подбор, анализ и использование современных инструментов и методов, которые будут применяться на практическом уровне. Особенно важно это в производственных предприятиях.

Производственные предприятия являются крупнейшим сегментом российской экономики. Роль промышленных предприятий в экономике РФ велика, поскольку от них зависит количество рабочих мест, производство товаров, налоговые взносы в региональный и государственный бюджет, сохранение экологии ведь у ряда предприятий России основная деятельность — вторичная переработка материалов и т.д., поэтому особенно важно проводить качественную систему оценки персонала на производственных предприятиях.

В то же время, направление оценки производственного персонала далеко не так популярно, как оценка других категорий сотрудников (специалистов бизнеса, руководителей и т. д.). Причина более низкого спроса заключается, прежде всего, в масштабах производства и, следовательно, в количестве сотрудников, занимающих более низкие должности на основных этапах рабочих процессов. Оценка одного работника предприятия, помноженная на

сотни или тысячи человек, требует от предприятия весьма значительных материальных и временных затрат. Это, самое существенное препятствие при внедрении оценочной деятельности на производстве. При этом цена ошибки при приеме на работу или продвижении по службе сотрудников промышленных предприятий чрезвычайно высока [5, с.162].

Проводимая оценка персонала на производственных предприятиях регламентирована, закрепляется в положении об оценке персонала, уставе организации, положении об оплате труда. За разработку критериев оценки персонала отвечает высшее руководство компании, специалист по работе с персоналом, юрист. Специалист по работе с персоналом стремится создать наиболее эффективную систему оценки персонала, которую утверждает директор организации, юрист же в свою очередь обязан проверить чтобы оценка персонала не противоречила законодательной базе:

1. Для осуществления мероприятий по оценке профессиональной деятельности необходимо принять во внимание Федеральный закон от 3 июля 2016 г. N 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации» [41]. Он устанавливает порядок проведения независимой оценки квалификации работников и лиц, претендующих на определенный вид трудовой деятельности, на соответствие положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами или другими нормативными правовыми актами.

2. Правила проведения оценки, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 16 ноября 2016 г. № 1204 «Об утверждении Правил проведения центром оценки квалификаций независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена» [34]. На своем официальном сайте Минтруд России дал свои разъяснения к документам Федеральный закон № 238-ФЗ и Постановление Правительства РФ № 1204, а также его представители дали ответ на самые распространенные вопросы.

3. В Трудовом кодексе Российской Федерации [38] основные положения процедуры по подготовке и процедуре проведения оценки, а также права на обучение и переподготовку персонала представлены в статьях 196 и 197 ТК РФ.

Существуют несколько подходов к формированию этапов оценки персонала. Например, Одегов Ю. Г. рассматривает систему оценки персонала как комплексную, которая включает три стадии:

- 1.Определение содержания оценки.
- 2.Выбор методов оценки
- 3.Установление процедуры оценки [29, с. 460].

Рассмотрим цикл оценки персонала, характерный для производственных предприятий. Чаще всего оценка персонала состоит из следующих этапов:

- 1.Описание функций.
- 2.Определение требований.
- 3.Оценка по факторам конкретного исполнителя.
- 4.Расчет общей оценки.
- 5.Сопоставление со стандартом.
- 6.Оценка уровня сотрудника.
- 7.Доведение результатов оценки до подчиненного.

Внедрение системы оценки персонала на производственных предприятиях состоит из следующих этапов (рисунок 3):

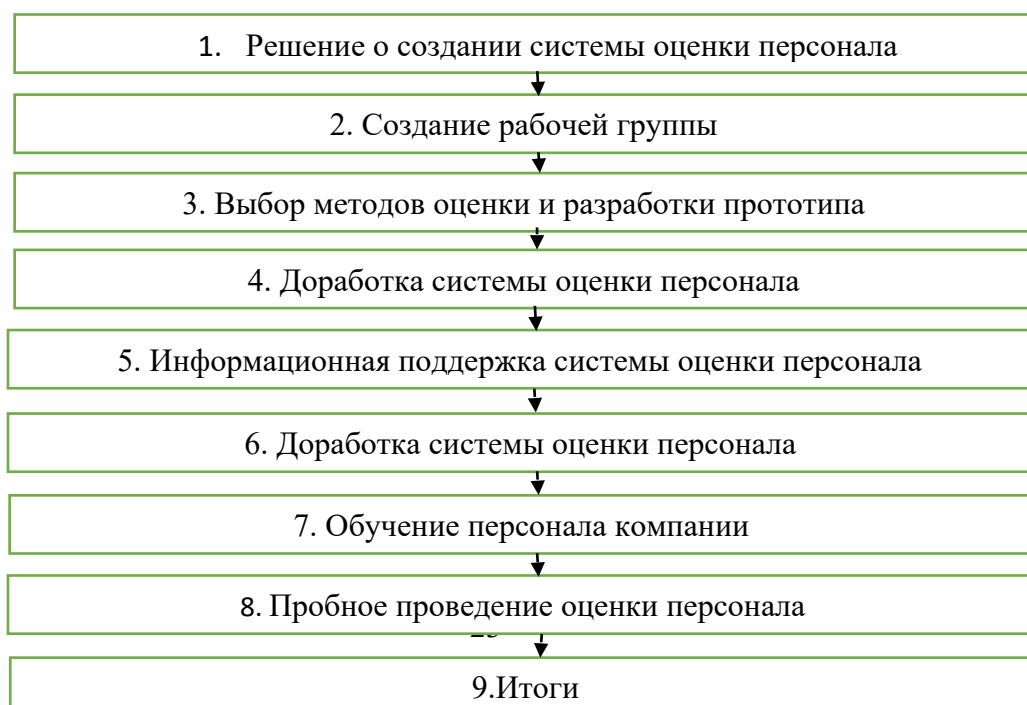


Рисунок 3 – Этапы внедрения оценки персонала

Источник: составлено автором по [Авдеев В.К. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента – СПб.: БХВ – Петербург, 2020. – С.44]

На первом этапе управляющие (топ-менеджеры) и отдел кадров совместно принимают решение о создании и внедрении системы оценки сотрудников предприятия. Необходимо решить, каковы цели оценки персонала и как ее реализация повлияет на мотивацию сотрудников. Чтобы выявить и понять основные факторы, мотивирующие сотрудников, необходимо сначала провести небольшое исследование, например, опрос среди сотрудников. Специалисты HR-отдела (отдела по управлению персоналом, кадровая служба) могут подготовить и провести для линейных руководителей компании краткую презентацию о преимуществах и недостатках различных методов. Затем руководство организации примет решение о целесообразности внедрения системы и методах ее внедрения. Рядовые сотрудники могут участвовать в рабочей группе по внедрению системы оценки персонала в компании.

На втором этапе проводятся мероприятия, связанные с созданием рабочей группы. В его состав должны войти представители среднего звена, специалисты кадровой службы и юридического отдела предприятия. Присутствие внешних консультантов возможно, если будет принято решение о их привлечении. Несомненно, множество преимуществ принесет включение в рабочую группу постоянных сотрудников. Это помогает повысить лояльность сотрудников. Как правило, рабочей группой руководит директор по персоналу, но ее руководителем может быть назначен и один из линейных менеджеров (начальников отделов) что, несомненно, будет способствовать внедрению системы и облегчит ее адаптацию для разных сфер деятельности, видов бизнеса и групп компаний. Задача рабочей группы – подготовить и представить

руководству предприятия подробный план действий по созданию и внедрению системы.

Третий этап – выбор методов оценки и разработки прототипа. Методы направлены на выявление и измерение показателей. К выявлению показателей относятся программы сбора данных, сбор данных (изучение документов, беседы и опросы, наблюдения), обработка и оформление (по произвольной и заданной форме). Для измерения показателей применяют натуральные и стоимостные, условные измерители такие как баллы или коэффициенты, практические методы, например, описательные характеристики и т.д. Устанавливаются такие процедуры, как выбор места оценки, предмета оценки, технических средств, процедуры и частоты оценки.

Данный этап является основополагающим, происходит само формирование системы оценки сотрудников также в несколько последовательных этапов. Необходимо развивать систему корпоративных компетенций, иногда для этого требуется привлечение внешних консультантов. Разработка системы оценки требует уточнения или обновления нескольких инструментов управления предприятием: устанавливается его организационная структура и, следовательно, также линейное подчинение. Это необходимо для построения «каскада» оценок на разных уровнях организационной иерархии (важно для понимания, кто кого и как будет оценивать).

Связь между системой оценки, бизнес-планированием в организации и ключевыми показателями эффективности. Система оценки должна органично вписываться во весь комплекс HR-инструментов: систему вознаграждений и льгот, нематериального стимулирования, обучения и развития, планирования карьеры сотрудников и т. д. и отражаться в должностной инструкции сотрудников предприятия. При этом необходимо уделять особое внимание отдельным ключевым показателям эффективности. Должна быть логическая связь с показателями деятельности предприятия. Конечным результатом деятельности рабочей группы должно стать окончательное определение методов оценки,

структуры системы оценки, набора корпоративных компетенций и рейтинговой шкалы. Руководитель рабочей группы организует подробную презентацию для высшего руководства. С учетом пожеланий линейных руководителей система оценки корректируется и утверждается ее окончательный вариант.

Четвертый этап: доработка системы оценки сотрудников и подготовка документов отделом кадров (HR-отделом, службой управления персоналом). Все действия на этом этапе выполняются исключительно сотрудниками отдела кадров, которым необходимо подготовить следующие документы:

1. Положение об оценке персонала. В этом документе описывается цель процедуры, ее правила и сроки. В этом списке должен быть пункт о том, какие решения о пересмотре заработной платы, нематериальной мотивации, обучении будут приниматься по результатам оценки.

2. Формы оценки. Выбор метода влияет на структуру форм оценки. В зависимости от компетенций, важных для должности сотрудника, форма оценки может быть одинаковой или разной для всех сотрудников.

3. Инструкции для руководителей и сотрудников. Содержание инструкций должно включать подробное описание всех этапов оценки – от подготовки материалов до предоставления обратной связи.

Пятый этап: информационная поддержка системы оценки внутри организации с обучением специалистов (менеджеров) по оценке. На этом этапе осуществляется информационная поддержка системы оценки сотрудников внутри компании. Это может быть публикация информационных сообщений, статей в корпоративной прессе или на сайте организации.

HR-специалистам также следует проводить обучающие семинары для линейных менеджеров среднего звена. План проведения обучающих семинаров должен быть разработан и распространен заранее. План семинара необходимо составлять с учетом нескольких моментов. Во-первых, сотрудники должны донести до всей команды компании преимущества аттестации. В этой процедуре могут активно участвовать не только HR-

специалисты, но и линейные руководители и члены рабочей группы. Далее следует четкое изложение последовательности действий. Также должно быть продемонстрировано, какое влияние окажут результаты оценки (аттестации) на заработную плату и вознаграждение работников, как они повлияют на нематериальное стимулирование, рекомендации по обучению и выдвижению в кадровый резерв.

Шестой этап. На этом этапе дорабатывается система оценки с учетом пожеланий менеджеров среднего звена. На обучающем семинаре тренеры должны зафиксировать все предложения руководителей по совершенствованию системы оценки. После сбора предложений члены рабочей группы обсуждают предложения и вносят необходимые коррективы.

Седьмой этап: обучение персонала компании. Количество участников групп обучения сотрудников составляет примерно 10–12 человек. В группу могут входить сотрудники разных отделов одного уровня должности. При обучении рядового персонала используется та же схема, что и при обучении линейных руководителей, с той разницей, что материал излагается с точки зрения рабочего труда. По итогам данного этапа также возможны некоторые корректировки системы.

Восьмой этап. Проводится тест по оценке персонала. При проведении оценки в первый раз рекомендуется использовать пилотную группу. При проведении оценочной деятельности основной задачей специалистов HR-отдела является оказание консультационной поддержки руководителям и сотрудникам [43, с. 54-58].

Девятый этап: суммируются результаты, анализируются успехи и неудачи оценки персонала. Через определенный промежуток времени (например, через год) от руководителей собираются отзывы и комментарии об эффективности оценки человека.

Оценка персонала должна быть персонализированной, что позволит комплексно использовать ее результаты в системе управления персоналом. Но

не всегда ясна и формализована. Однако с развитием анализа бизнес-процессов и более внимательным подходом к стратегическому развитию предприятий стали появляться формализованные системы оценки, основанные на стратегических целях предприятий. Что актуально, прежде всего, для производственных компаний.

Такие системы оценки включают в себя служебную аттестацию, отчет об управлении служебной деятельностью, сводную оценку служебной деятельности, определение уровня служебной деятельности [3, с. 24].

Чуть позже появилась более детальная (основанная на оценке работы каждого сотрудника) система управления эффективностью, которая используется на российских производственных предприятиях. Суть этого подхода в том, что перечень критериев работы создается в одном стандарте для сотрудника. Как правило, этот стандарт содержит наименование, описание и вес задачи, а также плановые и фактические показатели ее реализации (с указанием соответствующих единиц измерения) в общем перечне задач объекта управления. По истечении утвержденного срока сотрудник и руководитель оценивают достижение каждой цели (обычно в процентах) и всего личного плана сотрудника.

Все больший акцент при оценке персонала делается на учет личных и профессиональных качеств отдельного работника. Оценивается не только результат, но и «средства», которыми этот результат был достигнут – личностные качества сотрудников.

Для получения достоверных, объективных результатов стоит использовать надежные и максимально объективные методы и методики.

Такие как система «360 градусов», она была создана с целью повышения объективности оценки. Предполагается, что в ходе процедуры оценки опрашиваются коллеги, руководители, подчиненные и клиенты сотрудника; это приводит к снижению субъективизма оценки.

На производственных предприятиях больше внимания уделяется количественным показателям и часто личностные качества сотрудников остаются без должного внимания. Если нужно оценить не количественные показатели, а набор качеств, которые позволяют взаимодействовать с окружающими — коммуникабельность, умение слушать и слышать, инициативность и система 360 отлично для подойдет для оценки руководящего состава, начальников отделов.

Процедура проводится в несколько этапов: определяются критерии оценки, составляются опросники, проводится анкетирование, в конце анализируются результаты и разрабатывается план развития недостаточно развитых компетенций. Плюс данной системы оценки заключается в ее относительной простоте, можно провести силами HR-департамента, не привлекая сторонних экспертов [2, с.107].

Центр оценки – предполагает комплексную оценку сотрудника по компетенциям и, следовательно, более внимательное отношение к личностным и профессиональным качествам конкретного сотрудника. Центр оценки персонала проводит оценку компетенций сотрудников, то есть анализирует их знания, навыки, опыт работы и способности, это позволяет определить, насколько сотрудник соответствует требованиям должности. Соответствие работника занимаемой должности особо важно на производственных предприятиях, так как от компетенции персонала зависит не только качество продукции, прибыль и репутация организации, но и жизнь и здоровье самих сотрудников, ведь производственное предприятие является местом повышенной опасности [14, с. 304].

Эта процедура чаще всего включает в себя собеседование с экспертом, в ходе которого собираются данные о знаниях и опыте работника, психологические и профессиональные тесты, краткое выступление участника перед экспертами и другими участниками, деловую игру (под руководством наблюдатель, группа сотрудников или кандидатов будут разыгрывать деловую

ситуацию по заранее подготовленному сценарию), биографический опросник, описание профессиональных достижений, индивидуальный анализ конкретных ситуаций (бизнес-кейсов), профессиональное наблюдение, на основе которых даны рекомендации разрабатываются для каждого сотрудника.

Для России традиционной системой оценки является аттестация, которая чаще всего применяется на производственных предприятиях. Например, именно аттестацию использует для оценки персонала ОАО «Лебединский горно-обогатительный комбинат» (ЛГОК), входящий в состав холдинга «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» и являющийся крупнейшим в России предприятием по добыче и обогащению железной руды и производству высококачественного сырья для черной металлургии.

Поскольку это чрезвычайно формализованная и регламентированная процедура, аттестация существенно отстает по используемым методам – законодательство не поспевает за развитием методов оценки. Кроме того, аттестации подлежат работники, занимающие должности, установленные нормативными актами Российской Федерации, субъектов Федерации и муниципальных органов власти. В результате в современных условиях отсутствия единого стандарта должностей аттестация возможна только в бюджетных учреждениях.

Все методы изучения организации обычно можно разделить на три основных подхода: гуманитарный, инженерный и эмпирический.

Методы оценки персонала наиболее тесно связаны с эмпирическим подходом, поскольку основаны на распространении успешного производственного или функционального опыта. В большинстве случаев оценка представляет собой сравнение характеристик, полученных в ходе исследования, с характеристиками «эталонного образца».

Эмпирические методы исследования принято разделять на количественные и качественные. Количественные методы можно охарактеризовать как формализованные и массовые.

Формализация выражается в ориентации на исследование точно определенных заранее заданных анализируемых переменных и их количественное измерение. Высокий уровень формализации количественных методов связан с их статистической обработкой.

Самый распространенный метод – анкетирование. В процессе опроса работнику/претенденту на вакантную должность предлагается письменно ответить на вопросы, представленные в форме анкеты - анкеты. Благодаря простоте использования и обработки анкеты могут использоваться самостоятельно или в составе практически всех видов сложных систем оценки персонала. По форме вопросы в анкете делятся на открытые, требующие свободного ответа, и закрытые, ответом на которые является выбор одного (или нескольких) из нескольких утверждений, предложенных в анкете.

Одной из многих возможностей использования анкеты является сбор информации об актуальных деловых и личных компетенциях сотрудника в рамках системы оценки «360 градусов». Одним из видов опросников, используемых для оценки персонала, являются личностные опросники – класс психодиагностических методик, предназначенных для определения степени проявления у личности тех или иных личностных качеств.

По форме они представляют собой списки вопросов, а ответы испытуемого представлены количественно. Как правило, этот метод используется для диагностики особенностей характера, темперамента, межличностных отношений, и т.д. Для этого используются специальные методы, такие как:

- многофакторные личностные опросники (предназначены для описания широкого спектра индивидуальных особенностей личности);
- опросник Кеттела (16-PF) основными факторами являются общий уровень интеллекта, уровень развития воображения, эмоциональная устойчивость, степень тревожности, наличие внутренних напряжений, уровень развития самоконтроля, зависимость от группы, динамичность;

– опросник ММРІ: к основным шкалам относятся тревога и депрессивные тенденции, факторы, вызывающие тревогу, реализация эмоциональной напряженности в непосредственном поведении;

Опросники мотивационных особенностей, такие как:

1) опросник Реана: диагностируется мотивация достижения успеха и мотивация избегания неудачи;

2) опросники психического благополучия (оценивается уровень нервно-психической адаптации, тревожности, нервно-психической устойчивости, социальной адаптации):

3) шкала реактивной и личностной тревоги Спилбергера: определение уровней личной и реактивной тревоги.

При оценке персонала часто используются анкеты:

– личностный опросник Айзенка: тест направлен на диагностику параметров личности, нейротизма и экстраверсии-интроверсии;

– опросник Стреляу: диагностируют силу возбуждательных процессов, тормозных процессов и подвижность нервных процессов.

– ценностные опросники (используются для изучения ценностно-смысловой сферы личности);

– тест Рокича «Ценностные ориентации»: методика основана на непосредственной оценке списка ценностей;

– анкеты эмоциональных характеристик: тест «Эмоциональное выгорание»: выявляется степень психологической защиты в виде «эмоционального выгорания» (данная методика особенно важна для работников сферы взаимодействия с людьми).

Следует отметить, что для применения этих методов в организациях необходим специалист, обладающий достаточно высоким уровнем знаний в области психологии. К сожалению, на производственных предприятиях зачастую таких специалистов нет и данные методики не так часто проводятся.

Еще одним важным методом оценки персонала являются тесты на

профпригодность, которые активно применяются на производственных предприятиях на разных этапах управления персоналом. Специальные тесты разрабатываются для выявления конкретных способностей, например, к определенным видам деятельности (медицина, техника, право, образование и т. д.). Пожалуй, наиболее распространенными методами оценки персонала являются методы, направленные на определение профессиональных качеств сотрудников.

Наиболее проверенными методами являются следующие:

- тест Амтхауэра на структуру интеллекта: предназначен для определения способностей абстрактного мышления, памяти, пространственного воображения, языкового чувства, математического мышления, суждения и т. д.;

- тест Гилфорда: позволяет измерить социальный интеллект, который является профессионально важным качеством и позволяет прогнозировать успешность деятельности педагогов, психологов, психотерапевтов, журналистов, менеджеров, юристов, следователей, врачей, политиков, бизнесменов [24, с. 216].

Следует отметить, что многие из известных тестов способностей не дают достаточного материала для того, чтобы делать на их основе прогнозы. Они предоставляют ограниченную информацию, которую необходимо дополнять информацией из других источников.

В отличие от количественных существуют качественные методы исследования, которые носят неформальный характер и направлены на получение информации путем углубленного изучения небольшого объема материала. Одним из наиболее часто используемых методов является собеседование.

Метод интервью характеризуется строгой организацией и неравными функциями участников интервью: интервьюер задает вопросы респонденту (оцениваемому сотруднику), не ведет с ним активного диалога, не выражает своего мнения и не раскрывает открыто свои личные отношения к вопросам и ответам субъекта. Целью интервью с точки зрения интервьюера является

получение от респондента ответов на вопросы, сформулированные в соответствии с целями исследования (характеристиками и особенностями оцениваемого лица, отсутствие или присутствие которого должно быть выявлено).

На основе различных параметров принято выделять несколько видов интервью, которые используются в оценке персонала (рисунок 4).

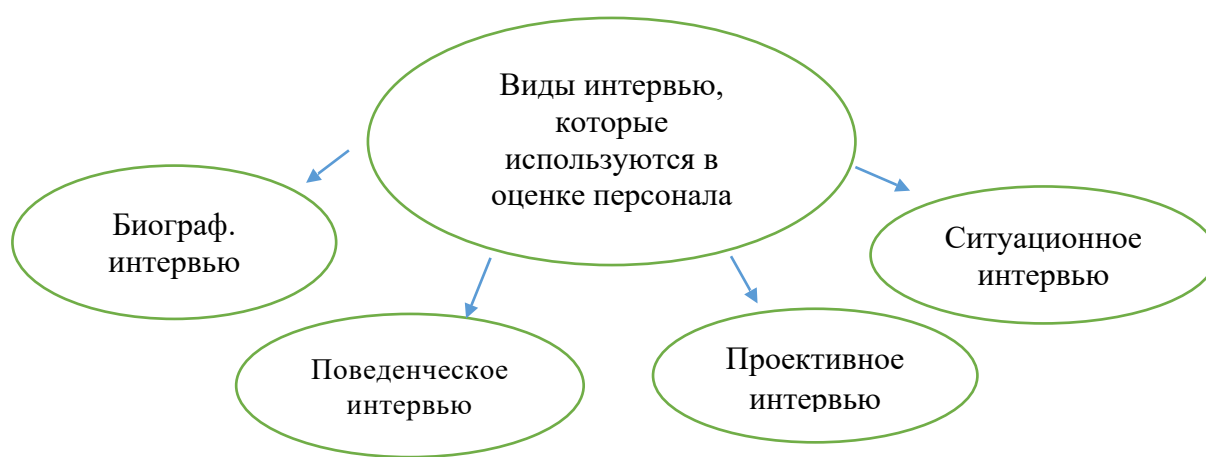


Рисунок 4 – Виды интервью

Источник: составлено автором по [Осин А.А. Оценка и аттестация персонала/ А.А. Осин // Вестник МГТУ «Станкин». – 2018. – № 1(19). – С. 58]

Рассмотрим подробнее вышеперечисленные виды интервью, применяемые при оценке персонала, в том числе и на производственных предприятиях на разных этапах управления персоналом.

1. Биографическое собеседование, посвященное предыдущей работе кандидата. Оно фокусируется на опыте работы и стиле работы оцениваемого человека. Информация о вакансиях собирается в обратном хронологическом порядке. На собеседовании оценивается степень значимости текущей работы работника для организации и его компетентность с точки зрения соответствия требованиям, предъявляемым к конкретной должности. В этом случае следует задавать правильные вопросы и придерживаться одинаковых условий для всех оцениваемых. На практике вопросы строятся на основе «требований к работнику», в которых указываются индивидуальные характеристики, необходимые для успешного выполнения работы. Эффективность такого

собеседования также зависит от того, насколько вопросы связаны с критериями вакансии.

2. Поведенческое собеседование содержит структурированный список вопросов, разработанных с учетом опыта или навыков в конкретных областях или с учетом критериев, связанных с работой. Эти критерии выявляются в процессе анализа, предметом которого стала работа и поведение успешных сотрудников. Основное преимущество поведенческого подхода заключается в том, что он касается профессиональных навыков. С другой стороны, такое собеседование может занять много времени, так как в ходе него необходимо обсудить все важные аспекты работы. Кроме того, поскольку собеседование ориентировано на процесс выполнения конкретной работы, легко упустить из виду важные вопросы, связанные с общей подготовкой кандидата/сотрудника. Именно этот вид интервью используют на производственных предприятиях, так как можно выявить профессиональные способности кандидата.

3. Ситуационное интервью, основанное на построении определенных ситуаций и просьбе оцениваемого сотрудника описать модель своего поведения или выход из заданной ситуации. В процессе оценки сотрудник старается дать социально желательные ответы, т. е. те, которые он считает социально правильными. В ходе собеседования можно оценить, насколько эти представления соответствуют ценностям организации, принятым моделям поведения, а также работе, которую выполняет сотрудник.

4. Проективное интервью, основано на специальном построении вопросов таким образом, что они предлагают сотруднику/кандидату оценить не самого себя, а человека в целом или какой-то персонаж. Проективные техники основаны на том, что человек склонен переносить свой жизненный опыт и отношения на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажи и т. д. Процесс проведения проективного интервью очень длительный и полученные данные достаточно сложно обработать. Кроме того, существенное влияние на результат окажут профессиональные и личные качества интервьюера.

Одним из основных качественных методов оценки сотрудников является традиционный анализ документов. Предполагается, что документы являются или могут быть достоверными свидетельствами явлений, происходящих в действительности. Во многом это справедливо для официальных документов, но может быть справедливо и для неофициальных. Выполнение анализа документов подразумевает преобразование исходной формы содержащейся в документах информации в форму, необходимую оценщику персонала. По сути, это не что иное, как интерпретация содержания документа, его интерпретация. В процессе анализа документов можно просмотреть резюме, рекомендательные и сопроводительные письма, документы об образовании (дипломы, сертификаты, квалификационные аттестаты), научные и публицистические работы и т.д.

Существуют методы, которые содержат в себе черты как качественных, так и количественных методов. Прежде всего, это касается бизнес-кейсов. Бизнес-кейс – это комплексное описание ситуации, в которой когда-то оказалась реальная компания. Как правило, кейс описывает внешнюю и внутреннюю среду компании, а также их изменения с течением времени. События, с которыми столкнулись менеджеры, а также их действия перечислены в том порядке, в котором они фактически произошли. Однако самое главное то, что кейс формулирует проблему, которую должен был решить тот или иной сотрудник компании.

Точность и правильность выбора типовой рабочей ситуации и профессионализм создания бизнес-кейса определяют достоверность прогноза при использовании этого метода. С одной стороны, метод основан на прагматизме предлагаемых вариантов решения бизнес-задач, с другой – позволяет выявить систему нестандартных подходов к решению типовых ситуаций, что определяет уровень креативности сотрудников.

На современном этапе большинство специалистов по оценке персонала стремятся создать комплексные системы оценки персонала предприятия,

включающие достаточно большое количество методик с целью минимизации ошибок в процессе оценки. Например, «КАМАЗ» – крупнейший производитель тяжелых грузовых автомобилей, в России в 2013 году перешел с аттестации персонала на новую систему оценки (оценка силы коллектива и ее автоматизация через внедрение программы протокол оценки) за счёт изменений уменьшилась текучесть кадров и возросла удовлетворенность работой у персонала.

Также в последнее время на современных производственных предприятиях (зарубежных) используется «оценка силы коллектива» – бизнес-процесс, направленный на оценку силы каждого коллектива в любой точке компании и работников в отдельности, относящихся к категории «Руководители, специалисты и служащие». В основу легли: модель ABC-оценки (McKinsey & Company и опыт компании «Cummins» (best practices).

ABC-оценка рассматривает результаты деятельности работника за прошедший период в двух координатах- «рабочее поведение» и «результаты труда» по трём уровням проявления «ниже ожиданий», «соответствует ожиданиям», «превосходит ожидания» (матрица 3x3) [29, с. 172].

Результаты труда рассматриваются в соответствии с категорией работника и его должностными обязанностями. Рабочее поведение в соответствии с ценностями предприятия.

Таким образом, процесс формирования системы оценка персонала производственного предприятия многоэтапный процесс, включающий определённые процедуры, многообразные инструменты и методы. Однако, прежде всего, необходимо не просто собрать вместе несколько методик, но адаптировать их к специфике деятельности и условиям, существующим на предприятии, а зачастую – когда речь идет о зарубежных методиках – и к условиям российской действительности. Огромное значение здесь приобретает профессионализм и опыт специалиста, руководящего процессом оценки, поскольку выполнение данной задачи, помимо соответствующих личных качеств, требует знаний и компетенций в области управления,

понимания бизнес-процессов, целей и специфики деятельности предприятия.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

2.1 Общая характеристика деятельности предприятия, его кадрового потенциала и системы управления персоналом

Закрытое акционерное общество «Центр специальных инженерных сооружений научно-исследовательского и конструкторского института радиоэлектронной техники» (сокращенно «ЦеСИС») учреждено Федеральным государственным унитарным предприятием «НИИ физических измерений» (Российское авиационное космическое агентство) и Федеральным государственным унитарным предприятием «Научно-исследовательский и конструкторский институт радиоэлектронной техники» (Федеральное агентство по атомной энергии).

Полное название исследуемого предприятия: Закрытое акционерное общество «Центр специальных инженерных сооружений научно-исследовательского и конструкторского института радиоэлектронной техники». Рассмотрим основные характеристики предприятия (таблица 1).

Таблица 1 - Основная характеристика о ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

Ведущие факты об организации	
Краткое название	ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»
Юридический адрес	РФ, 440067, г. Пенза, ул. Чаадаева, 62
Фактический адрес	РФ, 440067, г. Пенза, ул. Чаадаева, 62
Официальный сайт	cesis.ru
E-mail	info@cesis.ru
Контактный телефон	8 (800) 444-22-51, +7 (8412) 37-40-50
Основные ценности организации	- мастерство и ответственность; - скорость и целеустремленность; - фокус на клиента; - командная работа.
Директор	Арефкин Дмитрий Игоревич
Дата регистрации предприятия	27.11. 2002г.
ИНН	5836616881

Источник: составлено автором на основе анализа данных официального сайта «ЗАО ЦеСИС НИКИРЭТ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cesis.ru>.

«Центр Специальных Инженерных Сооружений» (далее ЦеСИС) является лидером в сфере создания комплексов инженерно-технических средств охраны физической защиты объектов любой сложности и уровня ответственности, включая общий анализ угроз и разработку концепции безопасности.

Комплексы адаптированы к работе в различных климатических зонах.

Производственные мощности, располагаемые на площади более 200 тыс. м², позволяют выпускать сотни километров заграждений, необходимое количество шлагбаумов, калиток, ворот, боллардов и замков [31].

ЦеСИС обладает современной научно-производственной базой, имеет необходимые лицензии и сертификаты, аттестованный персонал для проведения работ любой сложности. Продукция завода подлежит пооперационному контролю качества, соответствует требованиям нормативных документов и стандартов системы менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9001:2015, отличается высокими тактико-техническими характеристиками. Противотаранные изделия проходят испытания на собственном испытательном полигоне.

Выпускаемая продукция успешно эксплуатируется на объектах Министерства обороны РФ, Министерства внутренних дел РФ, Федеральной службы охраны РФ, Федеральной службы безопасности РФ, Федеральной службы войск национальной гвардии РФ, ГК «Росатом», ОАО «РЖД», Министерства спорта РФ, энергетического и нефтегазового комплексов [31].

Предприятие включено в реестр надежных партнеров Торгово-промышленной палаты РФ.

Созданные инженерно-технические комплексы физической защиты успешно эксплуатируются:

- на государственной границе РФ;
- на государственных границах ряда стран СНГ;
- Министерством обороны РФ;
- Министерством Внутренних дел РФ;

- на объектах УФСИН;
- на объектах Росатома, Росгвардии;
- ПАО «Газпром»;
- ОАО «АК «Транснефть»;
- ОАО «Российские железные дороги»;
- ОАО НК «Роснефть»;
- на объектах топливно-энергетического комплекса;
- Министерством транспорта;
- на объектах Министерства спорта;
- в международных аэропортах;
- в крупных промышленных предприятиях;
- на различных объектах в странах ближнего и дальнего зарубежья [31].

Структура Закрытого акционерного общества «Центра специальных инженерных сооружений научно-исследовательского и конструкторского института радиоэлектронной техники» состоит из:

1. Директора (Арефкин Д.И)
2. Подразделение технического директора
3. Подразделение заместителя директора по производству
4. Подразделение заместителя директора по качеству
5. Подразделение коммерческого директора
6. Подразделение заместителя директора по развитию
7. Управление по транспорту и логистике
8. Служба главного бухгалтера
9. Сметный отдел
10. Отдел кадров
11. Проектный отдел
12. Финансовая служба
13. Канцелярия
14. Режимно- секретное бюро

15. Бюро механизации

16. Служба снабжения

В свою очередь Проектный отдел подразделяется на группу технических систем охраны объектов, группа электроснабжения, строительная группа.

В состав службы главного бухгалтера входят отдел бухучета, отдел организации труда и отчетности, финансовой отчетности.

Подразделение заместителя директора по развитию состоит из отдела маркетинга, группы СИС, бюро рекламы, учебного центра, тендерного отдела, проектного управления, службы главного конструктора.

В подразделение заместителя директора по производству входят 17 цехов, 6 участков, группа подготовки производства, управление подготовки производства.

Подразделение технического директора включает в себя бюро механизации производства, бюро штампов и технологической оснастки, технологический отдел, конструкторско-технологическая служба, технологическое бюро №1, технологическое бюро №2, технологическое бюро №3, конструкторское бюро сопровождения серийного производства.

Всего на заводе ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» на 2023 год работает свыше 1300 человек.

Основная цель кадровой политики предприятия - формирование и развитие персонала как важнейшего интеллектуального и профессионального ресурса, обеспечивающего динамичное социально-экономическое развитие, повышение качества выпускаемой продукции, повышение результативности работы на всех уровнях.

Успехи предприятия – это успехи его работников, вклад каждого в общее дело, в развитие предприятия.

Главный потенциал завода заключен в кадрах. Без нужных квалифицированных работников ни одна организация не может достичь целей и выжить в конкурентной борьбе.

Персонал – главный ресурс предприятия, поэтому ему оказывается социальная поддержка.

Проводятся следующие кадровые мероприятия:

На заводе ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» существует система морального и материального стимулирования, она закреплена в «Положение о моральное и материальное стимулирование качества труда ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» (приложение Б) [33]. Структура и содержание данного Положения представлена в положении Б. Работникам, сдающим продукцию с первого раза, присваивается звание «Отличник качества», это звание позволяет работать на самоконтроле, и направленно на повышение качества выпускаемой продукции, а также повысить сознательность трудящихся [33].

В соответствии со стандартом управления персоналом проводится обучение в следующих формах:

- групповое очное обучение;
- индивидуальное очное обучения;
- индивидуальное дистанционное обучение:
- работа в проекте:
- обучение у наставника:
- самостоятельное обучение с помощью литературы и других источников.

Так же проводится социальная поддержка работников предприятия:

- предприятие оказывает сотрудникам материальную помощь в связи с юбилеем, бракосочетанием, рождением ребенка и по иным основаниям;
- материальная помощь к 1 сентября работникам, имеющих детей школьников, подарки к Новому году;
- для сотрудников предприятия организованы спортивные секции по футболу, хоккею;
- бесплатное посещение бассейна для работников и членов их семей;
- проведение регулярных медицинских осмотров и диспансеризация работников;

– организация санаторно-курортного и профилактического лечения работников;

– дотация на питание в столовой на территории предприятия [32].

В ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» осуществляются корпоративные мероприятия. Например, сотрудники предприятия ежегодно принимают участие в городской Спартакиаде трудовых коллективов по плаванию, футболу, волейболу, настольному теннису, шахматам, игре в бильярд и дартс, во всероссийской массовой лыжной гонке «Лыжня России».

Регулярно для сотрудников организовываются культпоходы (театры, филармония, экскурсии и т.д.)

Для детей сотрудников предприятия проводятся различные конкурсы.

На базе отдыха компании «ЦеСИС» ежегодно проводится фестиваль «Казеевский блюз», в котором принимают участие лучшие музыкальные коллективы г. Пенза.

Профессиональным праздником сотрудников предприятия считается День Машиностроителя, в этот день на производственных площадках компании «ЦеСИС» руководство поздравляет трудовые коллективы и награждает лучших.

Выплаты в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» проводятся в соответствии с законодательством РФ, применяются следующие виды оплаты труда:

1) повременно-премиальная система оплаты труда с применением коэффициента трудового участия;

2) сдельно-премиальная система с применением коэффициента трудового участия;

3) оплата в соответствии с должностным окладом и премирование
Заработная плата начисляется два раза в месяц: 15 числа расчетного месяца (окончательный расчет) и 30 числа текущего месяца (аванс). Каждому работнику раз в месяц выдается расчетный лист.

Рассмотрим основные данные и показатели, характеризующие персонал ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» (таблица 2), (рисунок 5).

Таблица 2 - Соотношение категорий персонала за 2022 г и 2023 г.

Категория персонала	Год		Изменения от 2022 к 2023
	2022, чел.	2023, чел.	
Специалисты	100	102	2
Рабочие	1020	1027	7
Руководители	50	50	0
Служащие	180	184	4
Всего:	1350	1362	12

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

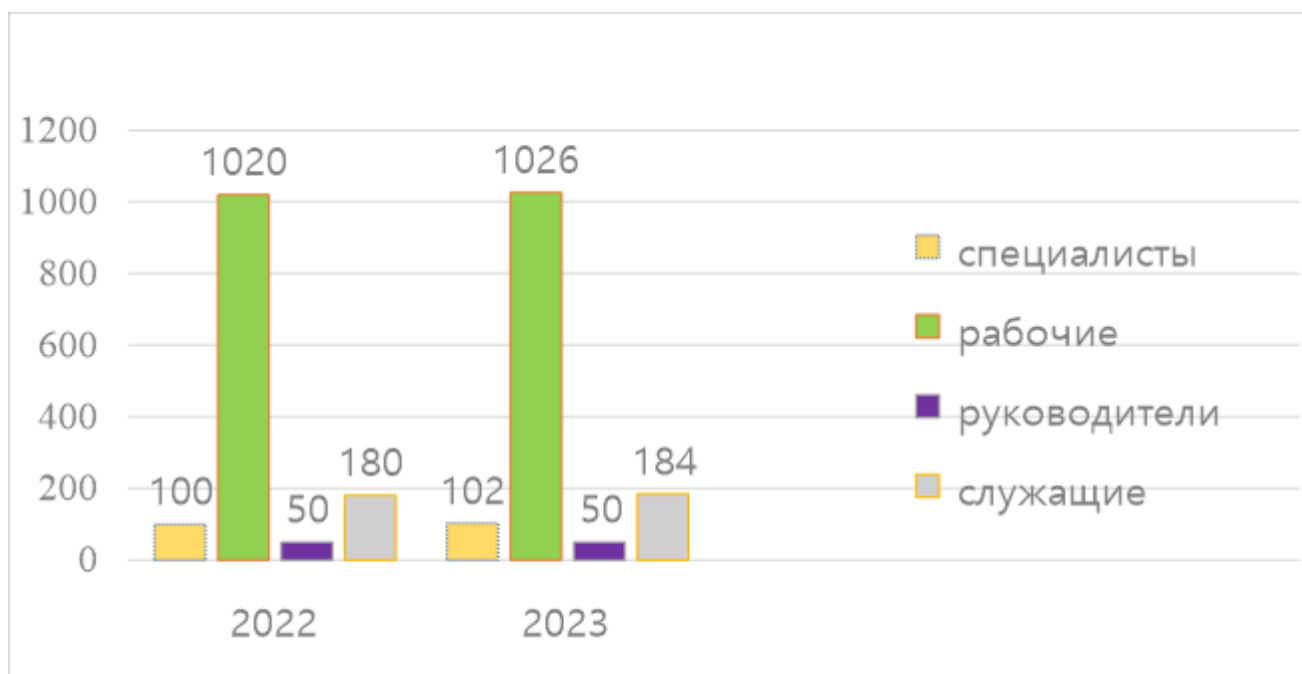


Рисунок 5 - Соотношение категорий персонала за 2022-2023 гг.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Как видно из таблицы 2, наблюдается динамика увеличения персонала на 13 человек за год, что составляет 1% от общего числа сотрудников. Основную долю в структуре занимают рабочие цехов. В 2023 году наблюдается увеличение численности рабочих на 7 человек по сравнению 2022 годом. С 2022 по 2023 г. произошел прирост на 2% специалистов, 0,68% рабочих, руководителей 0%, служащих 2,2%. Так же происходит увеличение специалистов и служащих.

Одним из наиболее важных моментов в деятельности кадровых служб и администрации предприятия является прием и увольнение работников. Частая сменяемость кадров отрицательно сказывается на эффективности производства, так как производительность новых работников, как правило, ниже, чем у проработавших некоторый срок.

Текучесть кадров снижает качество труда и продукции, падают темпы роста производительности труда (так происходит из-за того, что лица, подавшие заявления на увольнение, перестают работать с прежним усердием, а также из-за неопытности части персонала), увеличиваются расходы на подготовку и переподготовку персонала [27, с. 136].

Кадровая служба ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» минимизирует текучесть персонала за счет своей кадровой политики, проводит опрос о удовлетворенности своей работой сотрудников, реализует систему оценки и обучения, мотивации, удержания и роста персонала, потому текучесть кадров очень низкая. К функциям кадровой службы относятся:

- формирование кадрового состава;
- формирование единого порядка приёма и увольнения работников;
- разработка приказов и иных кадровых документов;
- определение количества работников компании;
- разработка и утверждение штатного расписания;
- разработка локальных актов организации и др.

У кадровой службы ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» существует ряд задач, к ним относятся формирование кадровой политики и определение общей стратегии управления персоналом, организация документооборота касающегося персонала, предоставление сотрудникам возможностей для развития, повышения квалификации и профессионального роста, управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников. участие в разработке организационной стратегии организации и т. д.

Сотрудников, которые уволились также опрашивают, чтобы выявить причину увольнения, все эти данные собираются, систематизируются и анализируются. Поэтому текучесть кадров на данном предприятии очень низкая и составляет всего лишь 1% [4, с. 33].

В ходе анализа использования трудовых ресурсов особое внимание уделяется анализу качественного состава работников. Целесообразно анализировать качественный состав по следующим показателям: возраст, пол, образование, стаж работы. Рассмотрим соотношение категорий персонала по возрасту (таблица 3), (рисунок 6).

Таблица 3- Соотношение категорий персонала по возрасту.

возраст	кол-во человек на 2022 г.	кол-во человек на 2023 г.	Изменения от 2022 к 2023	доля от общего числа в % за 2023 г
18-24	213	215	2	15.8%
25-29	329	330	1	24.2%
30-39	446	450	4	33%
40-49	176	178	2	13.1%
50-54	107	109	2	8%
55 и старше	79	80	1	5.87%
итого:	1350 человек	1362 человека	12	100%

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

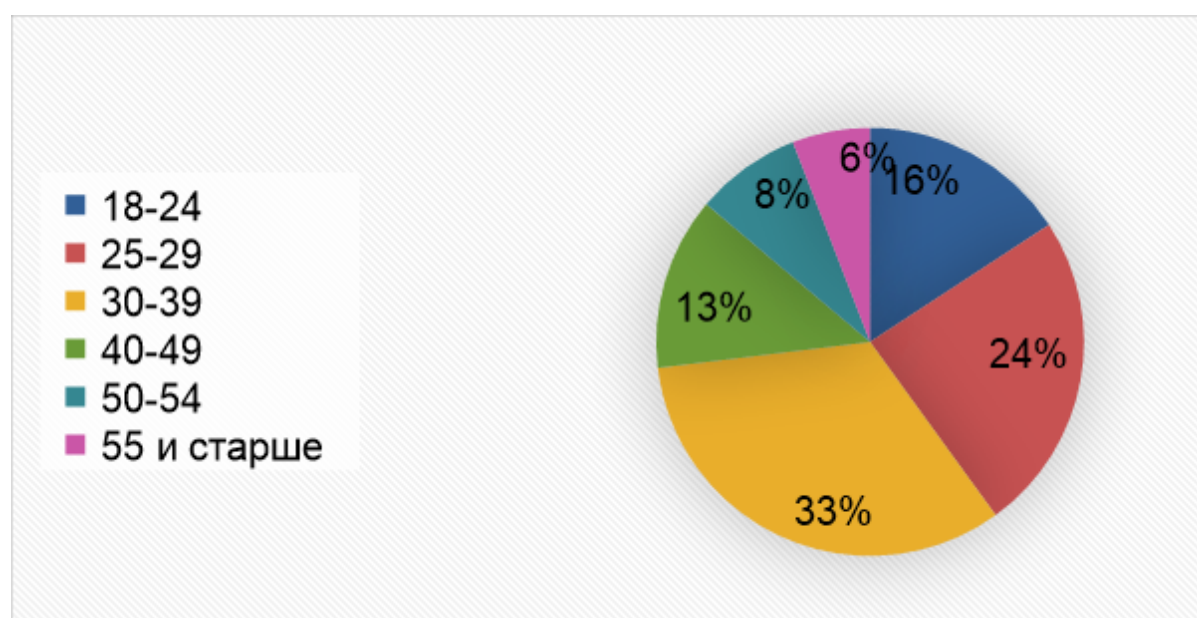


Рисунок 6- Соотношение категорий персонала по возрасту за 2023 год

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

Из данной таблицы видно, что основную долю в группе рабочих по возрасту занимают люди в возрасте от 30-39 лет их количество в процентах составляет 33%, что показывает о достаточной обеспеченности наиболее качественными трудовыми ресурсами (т.е. уже имеются навыки, опыт квалификация и т.д.). На втором месте категория 25-29 лет (24.2%), это говорит о том, что политика компании ориентирована на привлечение, удержание и развитие молодых специалистов. Самое малое кол-во работников приходится на категорию старше 55 лет. С 2022 г. по 2023 г. произошел прирост в категории сотрудников с 18-24 – 1,93%, 25-29 - 0,30%, 30-39- 0,89%, 40-49 -1,13%, 50-54 – 1,86%, старше 55- 1,26%. Проанализируем кадровый состав по половому признаку (таблица 4), (рисунок 7).

Таблица 4 - Анализ кадрового состава по полу

По полу	За 2022	за 2023 год	Изменения от 2022 к 2023	доля от общего числа в % за 2023 г.
мужчины	1000	1008	8	74%
женщины	350	354	4	26%
итого	1350	1362	12	100%

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»



Рисунок 7 - Кадровый состав трудовых ресурсов по половому признаку за 2023 г.

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

Из данной таблицы видно, что наибольшую долю занимают мужчины, их число составляет 1008 человек (74%) на 2023 г. Женщин же 354 (26%). С 2022 по 2023 г число мужчин увеличилось на 0, 8%, женщин – 1,14 %. Значительная разница обусловлена тем, что большее число сотрудников задействовано в цехах по производству продукции ЗАО «ЦеСИС» и являются рабочими, выполняющими физический труд. Сравним сотрудников по образованию (таблица 5), (рисунок 8).

Таблица 5 - Сравнение состава сотрудников по образованию

Образование	данные за 2022 год	данные за 2023 год	Изменения от 2022 к 2023	доля в % за 2023 г.
базовое	59	60	1	4.4%
среднее	205	209	4	15.3%
среднее специальное	511	513	2	37.7%
высшее	575	580	5	42.6%
итого	1350 человек	1362 человека	12	100%

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

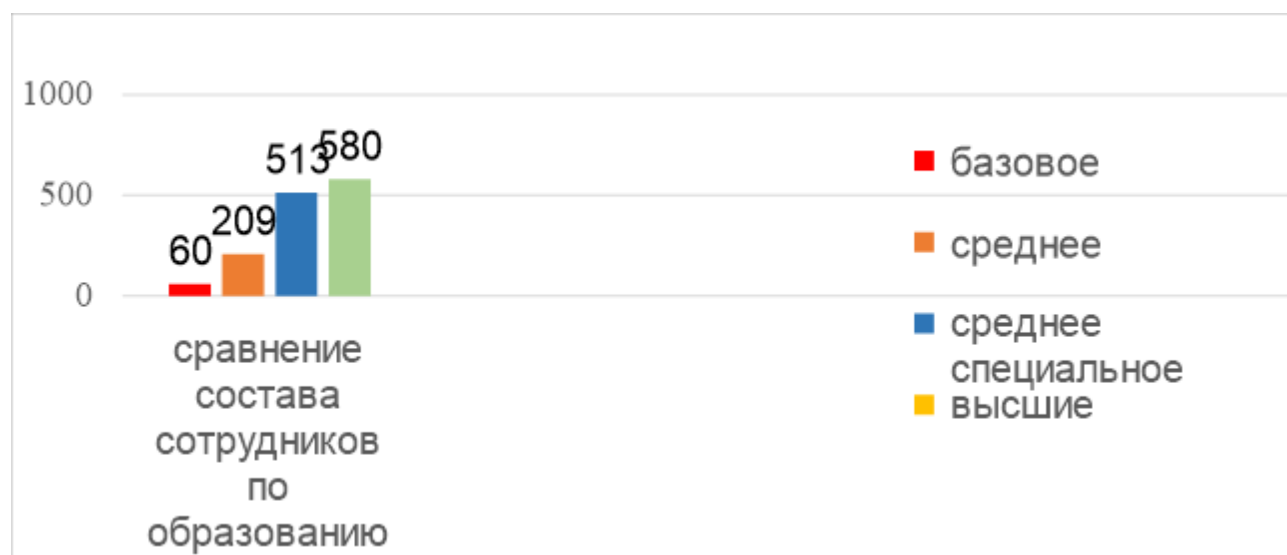


Рисунок 8- Сравнение состава сотрудников по образованию за 2023 год

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

Поскольку ЗАО «ЦеСИС» использует в производстве новейшие разработки и имеет современное оборудование, требуются квалифицированные сотрудники. Из данной таблицы видно, что не

значительная доля всех работников имеет только базовое образование (4.4%). Подавляющее число работников имеют среднее специальное (37.7%) и высшее образование (42.6%). С 2022 г. по 2023 г. произошел прирост в категории сотрудников с базовым образованием на 1,69 %, средним 1,95%, средним специальным 0,39%, высшим 0,86%. Самую большую долю в общем числе составляют работники с высшим образованием. Сравним состав сотрудников по трудовому стажу (таблица 6), (рисунок 9).

Таблица 6 - Сравнение состава сотрудников по трудовому стажу

по трудовому стажу	кол-во работников на 2022 г	кол-во работников на 2023 г	Изменения от 2022 к 2023	доля в % от общего числа за 2023 г.
до 5 лет	251	254	3	18.6%
от 5 до 10 лет	316	318	2	23.3%
от 10 до 15 лет	322	325	3	23.9%
от 15 до 20	281	283	2	20.8%
свыше 20	180	182	2	13.4%
итого	1350 человек	1362 человека	12	100%

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

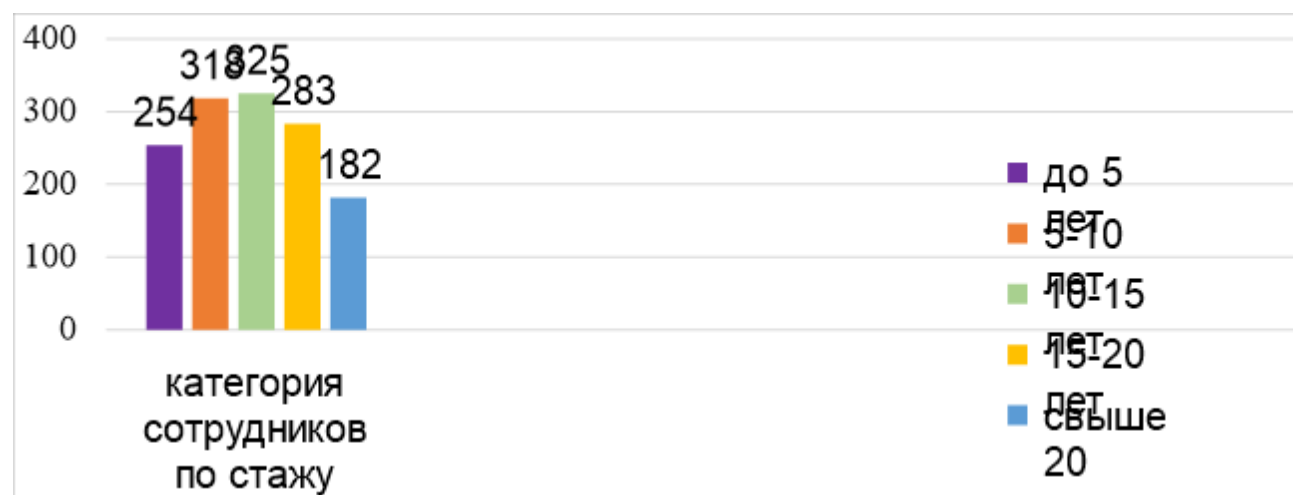


Рисунок 9- Сравнение состава сотрудников по трудовому стажу за 2023 год

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

Из данной таблицы видно, что основную долю среди рабочих по трудовому стажу занимают работающие от 5-10 лет (23.3%) и 10-15 лет (23.9%). Изменения от 2022 к 2023 в категории сотрудников со стажем до 5 лет 1,19 %, от 5 до 10 лет 0,63%, от 10 до 15- 0,93 %, от 15 до 20 -0,71%, свыше 20

лет – 1,11%. Это свидетельствует о том, что ЗАО «ЦеСИС» обеспечено квалифицированными кадрами, которые имеют большой опыт.

В настоящее время на предприятии большое внимание уделяется вопросам управления персоналом. Система управления персоналом предназначена для успешного осуществления деятельности за счет качественного и оптимального подбора кадров, а также разработки эффективной мотивации работников, направленной на достижение наилучших результатов в более короткие сроки при снижении трудовых и финансовых ресурсов.

Управление персоналом является основным средством для достижения целей предприятия. Успех на пути реализации его стратегических целей во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о содержании целей и насколько он подготовлен к работе по их реализации [21, с. 149].

Необходимость быстрых изменений структуры и принципов управления, способности организации к выживанию в условиях конкурентной борьбы вынуждают руководство все большего числа предприятий переходить от краткосрочного планирования к выработке долгосрочных стратегий развития.

Реализация этих стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки как руководителей, так и рядового персонала. Обучение всех категорий работников призвано способствовать успешному достижению долгосрочных и краткосрочных целей предприятия.

Каждому предприятию для достижения его стратегических целей требуется персонал, обладающий определенными навыками и качествами, позволяющими ему эффективно выполнять свои функции, и от которого будет зависеть успех деятельности предприятия. Следовательно, для плодотворной и динамичной работы предприятия необходимо уметь подбирать, развивать, обучать и правильно использовать данный ресурс. Все эти процессы взаимосвязаны и для решения каждой из проблем существуют определенные методы оценки персонала.

Существует большое разнообразие методов, и важнейшей задачей специалиста кадровой службы является определение наиболее подходящего и действенного из них, выявление актуального перечня пунктов для проверки эффективности, конкурентоспособности и качества работы, ведь каждое решение, принятое для совершенствования как компании, так и персонала будет основываться на результатах оценки. Следовательно, оценка персонала будет оправдана в том случае, если оцениваются решающие показатели и оцениваются наиболее объективным и полным образом

К основным кадровым сложностям на предприятии можно отнести;

1) Нехватка кадров, таких специалистов, как токарь, электромонтёр, слесарь по эксплуатации и ремонту оборудования, слесарь-ремонтник, слесарь по эксплуатации и ремонту электрооборудования.

Предприятию, рассчитывающему на долгую жизнь на рынке, нужно не только привлекать специалистов сейчас, но и заботиться о том, чтобы нужные кадры были в будущем. Соответственно, необходимо работать с молодёжью. Проверенная, доказавшая свою эффективность стратегия — это совместные программы с вузами, центрами занятости, организация производственных практик для студентов, участие в ярмарках вакансий. И всё это необходимо подкреплять созданием условий, при которых молодой специалист предпочтёт завод офису.

2) Необходимость постоянного обучения сотрудников;

Чтобы предприятие развивалось, работники должны постоянно учиться, а задача руководителей — предоставить специалистам возможности для профессионального развития. Это могут быть:

— курсы повышения квалификации, семинары и тренинги за счёт предприятия;

— учебные и ознакомительные поездки на заводы и производственные площадки компаний-партнёров.

Один из трендов обучения сотрудников — освоение смежных навыков, которые позволяют специалисту совмещать работу на разных позициях. Это не только повышает лояльность к организации, но и даёт работодателю возможность оптимизировать затраты на персонал и обойтись без сокращений в кризисные периоды.

2) удержание работников;

Когда сотрудник найден, успешно работает, в его обучение и повышение квалификации вложены время и деньги, важно, чтобы он продолжал развиваться и работать на предприятии.

Основной способ удержания специалистов — повышение заработной платы и премирование. Это, безусловно, действенный инструмент и первое, на что обращают внимание потенциальные работники. Но этот инструмент не должен оставаться единственным. Как показывает опыт, лучше всего работает сочетание материального и нематериального стимулирования.

Материальная мотивация может касаться двух составляющих дохода работников.

— рост размера заработной платы обеспечивает уверенность сотрудника в ближайшем будущем, и если фонд оплаты труда увеличивается регулярно, то работники будут считать предприятие надёжным оплотом, который не стоит покидать даже при наличии предложений от других работодателей;

— система премирования должна быть организована так, чтобы специалист мог самостоятельно рассчитать, на какую премию он может рассчитывать, и стремиться к достижению этих результатов.

В вопросах материальной мотивации предельно важна прозрачность. Поэтому необходимо, чтобы оценка работы сотрудников проводилась по понятным, единым для всех правилам и была максимально объективной.

Нематериальное стимулирование тоже играет немалую роль и может включать:

— мероприятия по тимбилдингу способствуют созданию здоровой рабочей атмосферы и улучшают настроение внутри команды;

— обучение и повышение квалификации сотрудников не только приносят пользу предприятию и позволяют ему развиваться, но и повышают лояльность работников. Чтобы правильно составить план по обучению и развитию персонала необходима грамотная система оценки персонала. За счет оценки персонала можно выяснить ожидания работников от собственной карьеры и их возможности и на основании этого подбирать обучение персоналу.

Задачи перед работодателем стоят непростые, но проверенные технологии управления и успешный опыт аналогичных предприятий позволяют решить их. Особое внимание следует уделить анализу системы оценки персонала, которая позволяет определить эффективность выполняемой работы, производительность и качества труда, выявить существующие проблемы и составить план работы по их устранению.

Таким образом, можно сделать вывод что, наблюдается динамика увеличения персонала на 13 человек за год, что составляет 1% от общего числа сотрудников. Основную долю в группе персонала по возрасту занимают сотрудники в возрасте от 30-39 лет их количество в процентах составляет 33%, что показывает о достаточную обеспеченность наиболее качественными трудовыми ресурсами. Самую большую долю в общем числе составляют работники с высшим образованием (42.6%). По трудовому стажу основную долю среди рабочих занимают работающие от 5-10 лет (23.3%) и 10-15 лет (23.9%). Это свидетельствует о том, что ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» обеспечено квалифицированными кадрами, которые имеют большой опыт работы.

2.2 Анализ системы оценки персонала предприятия и направления её совершенствования

Проведем исследование системы оценки персонала в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» по каждому из элементов: содержание оценки, методы, процедуры оценки.

Проанализируем, в чем состоит содержание оценки персонала ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ». Для определения эффективности управленческого воздействия нужно оценить профессиональные и личностные качества сотрудников, уровень квалификации работников, сложность выполняемых работ, результаты труда и дать комплексную оценку результатов труда и деловых качеств работников. Для этого применим методику непосредственного оценивания.

Оценка деловых качеств работников основана на факторах, характеризующих:

- а) самого работника, обладающего определенными знаниями, навыками, способностями;
- б) вид и содержание трудовых функций, которые он фактически выполняет;
- в) конкретные результаты его деятельности.

Оценка производится на основе комплексного (интегрального) показателя, который может быть получен путем объединения двух частных оценок.

Первая определяет показатели, характеризующие работника, т.е. степень развития профессиональных и личностных качеств работника (П) и уровень квалификации (К), а также их количественные измерители; вторая - показатели, характеризующие выполняемую работу, т.е. позволяет сопоставить результаты труда работников (Р) с учетом уровня сложности выполняемых ими функций (С). Комплексная оценка (Д) определяется по формуле (1):

$$Д = ПК + РС \quad (1).$$

Каждый элемент комплексной оценки характеризуется своим набором признаков и имеет соответствующую шкалу для их количественного измерения:

- 1- характер работ, составляющих содержание труда;
- 2- разнообразие (комплексность) работ;

- 3- самостоятельность выполнения работ;
- 4- масштаб руководства;
- 5- сложность руководства;
- 6- дополнительная ответственность.

При расчете комплексной оценки значение каждого элемента выражается в долях единицы.

Профессиональные и личностные качества сотрудников характеризуют уровни признаков, которые представлены в таблице 7.

Таблица 7- Профессиональные и личностные качества сотрудников по уровням признаков

должности	1	2	3	4	5	6
начальник отд. закупок	1	1,25	1	1	0,75	1
начальник отд.обслуживания	1,25	1	1	1	0,75	1,25
начальник отд. рег.продаж	1,25	1,25	1	1,25	1	1,25
менеджер отд. закупок	1	0,75	1	1	0,75	1
менеджер отд. рег. продаж	0,75	0,75	1	1	0,75	1
менеджер отд. рег.продаж	0,75	0,75	1	1	0,75	1
кладовщик	1	1	1,25	1,25	1	1
менеджер отд. обслуживания	0,75	0,75	0,75	1	0,75	0,75

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

Номера столбцов соответствуют признакам, которые представлены в методике непосредственного оценивания представляет из себя упорядочение исследуемых объектов по степени их важности и присвоение каждому из них баллов, от меньшего к большему. В соответствии с ними для каждого сотрудника определяются оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость и считается сумма этих оценок (П). (таблица 8).

Таблица 8- Оценки, соответствующие уровням проявления признаков сотрудников

должности	1	2	3	4	5	6	Общая оценка (П)
начальник отд. закупок	0,34	0,21	0,12	0,1	0,07	0,17	1,01
начальник отд.обслуживания	0,42	0,17	0,12	0,1	0,07	0,21	1,09
начальник отд. регион. продаж	0,42	0,21	0,12	0,21	0,1	0,21	1,27
менеджер отд. закупок	0,34	0,13	0,12	0,1	0,07	0,17	0,93

менеджер отд. регион.продаж	0,25	0,13	0,12	0,1	0,07	0,17	0,84
кладовщик	0,25	0,13	0,12	0,1	0,07	0,17	0,84
Менеджер отд.обсл.	0,34	0,17	0,15	0,12	0,1	0,17	1,05

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

Расчет уровня квалификации (К) осуществлен согласно методике и представлен в таблице 9. Также в этой таблице показана оценка сложности выполняемых работ (С), значения которой уже установлены. При этом учитывается, что все сотрудники имеют высшее образование.

Таблица 9- Уровень квалификации сотрудников

должность	Уровень квалификации (К)	Значение оценки сложности (С)
начальник отдела закупок	$(2+0,25)/3=0,75$	1
начальник отдела обслуживания	$(2+0,75)/3=0,92$	0,89
начальник отдела рег. продаж	$(2+0,75)/3=0,92$	0,89
менеджер отдела закупок	$(2+0,5)/3=0,83$	0,8
менеджер отдела рег.продаж	$(2+0,25)/3=0,75$	0,8
кладовщик	$(2+0,25)/3=0,75$	0,8
менеджер отдела обслуживания	$(2+0,75)/3=0,92$	0,8

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Для оценки уровня квалификации работников принимается единый набор признаков, относящихся ко всем категориям работников: уровень специального образования и стаж работы по специальности.

Для оценки по каждому признаку (характер работ, их разнообразие, степень самостоятельности при их выполнении, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность) установлены значения, обусловленные постепенным усложнением работ (от менее сложных к более сложным). Результативность труда сотрудников (Р) характеризуют уровни признаков, которые представлены в таблице 10.

Таблица 10- Оценка сложности выполняемых работ сотрудников

должность	Менее Сложные	Сложные	Более сложные
начальник отдела закупок	1	1	1
начальник отдела обслуживания	1,25	1	1
начальник отдела региональных продаж	1,25	1	1

менеджер отдела закупок	1	1	1
менеджер отдела региональных продаж	1	0,75	1
кладовщик	1	1	0,75
менеджер отдела обслуживания	1	1	1

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

В соответствии с ними для каждого сотрудника определяются оценки, соответствующие уровням проявления признаков и учитывающие их удельную значимость и считается сумма этих оценок (Р). (таблица 11)

Таблица 11- Оценки, соответствующие уровням проявления признаков

должность	1	2	3	Общая оценка (Р)
начальник отдела закупок	0,3	0,4	0,3	1
начальник отдела обслуживания	0,375	0,4	0,3	1,075
начальник отдела региональных продаж	0,375	0,4	0,3	1,075
менеджер отдела закупок	0,3	0,4	0,3	1
менеджер отдела региональных продаж	0,3	0,3	0,3	0,9
кладовщик	0,3	0,4	0,225	0,925
менеджер отдела обслуживания	0,3	0,4	0,3	1

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

В таблице 11 показаны оценки сотрудников и, соответствующие уровням проявления признаков: количество выполненных плановых и внеплановых работ, качество выполненных заданий, соблюдение сроков выполнения работ.

В отдельном столбце указана общая сумма оценок по каждому сотруднику. Количественные оценки по каждому из признаков определяются путем сопоставления фактически достигнутых результатов с критериями оценки в виде полученных заданий, установленных сроков, среднего уровня достигнутых результатов.

Комплексная оценка результатов труда (Д) каждого сотрудника получается на основе учёта всех рассмотренных выше показателей оценки и представлена в таблице 12.

Таблица 12- Комплексная оценка результатов труда сотрудников

должность	П	К	Р	С	К=ПК+РС
начальник отдела закупок	1,01	0,75	1	1	3,76

начальник отдела обслуживания	1,09	0,92	1,075	0,89	3,975
начальник отдела региональных продаж	1,18	0,92	1,075	0,89	4,065
менеджер отдела закупок	0,93	0,83	1	0,8	3,56
менеджер отдела региональных продаж	0,84	0,75	0,9	0,8	3,29
кладовщик	0,84	0,75	0,925	0,8	3,315
менеджер отдела обслуживания	1,05	0,92	1	0,8	3,77

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

По итогам комплексной оценки можно сделать вывод, что начальник отдела, имеет самую высокую оценку деятельности, т. к. имеет большой стаж работы. На втором месте находится начальник отдела обслуживания, набравший 3,975, что на 0,09 меньше лучшего результата. Эта разница проявилась в более низких оценках профессиональных и личностных качествах, что связано с меньшей способностью работать в экстремальных условиях, выполнять работы, требующие аналитической подготовки. На это влияет консервативные взгляды на принятие управленческих решений. Ведущие специалисты, проработавшие менее 5 лет, нуждаются в повышении квалификации. Их оценка варьируется от 1,2 до 1,5. Данные цифры обусловлены отсутствием у молодых специалистов опыта работы и нехваткой обучения, а у сотрудников старших возрастов малая осведомленность в работе с новыми технологиями.

Одним из важнейших методов оценки персонала на предприятии является аттестация. Проведем исследование процедуры оценки сотрудников ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Аттестация персонала в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» проводится в качестве деловой оценки персонала. Она проводится через два года после того как сотрудника приняли на работу и далее 1 раз в 5 лет. Последняя аттестация проводилась в марте 2023 года. Аттестации подлежали 17 человек.

На предприятии имеется «Положение о моральном и материальном стимулировании качества труда ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ», 18.08.2010 г. в котором предусмотрены следующие этапы проведения аттестации: подготовительная, проведение оценки своей работы самого сотрудника,

тестирование, проведение собеседования с директором и формирование рекомендаций по результатам аттестации [33].

За месяц до начала осуществления аттестации издается приказ о её проведении, утверждается состав аттестационной комиссии, подготавливаются аттестационные листы. Сотрудников ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» информируют о сроках (о проведении аттестации было сообщено за 2 месяца до её начала, а о месте и точном времени – за 1 день), целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

В ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» проведение аттестации осуществлялось на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых за 2 месяца, а документы, на аттестуемых, были представлены в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

Вопросы для аттестации составляются аудиторской фирмой, кадровиком, юристом предприятия, утверждается директором предприятия.

Стадия процедуры аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии.

Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» по представлению руководителя управления по персоналу ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Возглавляет аттестационную комиссию директор, руководитель подразделения, начальник цеха, ведущий специалист, руководитель отдела кадров, секретарь комиссии он занимается подготовкой документов. Аттестационная комиссия работает без отрыва от исполнения основных должностных обязанностей, по совместительству.

Документация процедуры аттестации систематизирована и представлена в электронном варианте. Состав комиссии может изменяться в зависимости от должности аттестуемого.

К генеральному директору приглашаются аттестуемые и их непосредственный руководитель, где рассматриваются материалы,

заслушиваются аттестуемые и их руководитель, обсуждаются материалы аттестации, формируются заключения и рекомендации по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Результаты оценки деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и предложения аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист. Последняя аттестация показала, что все работники соответствуют занимаемой должности. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется начальником отдела и начальником отдела кадров. Аттестуемый, знакомится с содержанием листа за две недели до начала аттестации. На аттестацию явка была стопроцентная.

Вопросы, предложенные сотрудникам ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» включают в себя: перечень нормативно-правовых документов, регламентирующих работу по должности, знание ассортимента предлагаемой продукции, вопросы, связанные с трудовой дисциплиной, пожелания по размеру заработной платы.

Также, следует отметить, что в процессе аттестации в зависимости от должности аттестуемого перед ним может быть поставлена задача по изготовлению продукции, производимой на заводе.

В оценочные листы не входят вопросы о профессиональной компетентности, в них отражены только функциональные обязанности работников. При этом такие показатели как качество работы, умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей,

интенсивность труда, своевременность выполнения должностных обязанностей, умение работы с документами не были применены при аттестации, что является важным недостатком процедуры, так как оценивается не все аспекты деятельности сотрудников.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписывается председателем и секретарем комиссии. Документ заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течение одного заседания.

Предложения и рекомендации формируются на основе оценок деятельности аттестуемого, мнений каждого члена комиссии и самого аттестуемого, сравнений материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений.

Особое внимание было обращено на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия при необходимости дает рекомендации для продвижения, аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для снижения или увеличения размера заработной платы работникам в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Генеральный директор ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет работников.

Для того чтобы оценить организацию аттестации, используем методику непосредственной количественной оценки. Данный выбор обусловлен тем, что на её основе можно определить значение показателя, измеряемого количественно и сравнить их по предпочтительности.

Сначала сформирована экспертная группа из сотрудников ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ», включающая 5 человек (2 заместителя и 3 специалиста). Такое количество работников оптимально и дает более точную оценку. Затем установлены параметры, влияющие на конечный результат, и разработана анкета.

Экспертным путем сотрудники ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» определяют важность параметра, где каждому критерию присваиваются баллы от 0 до 10. Используя метод ранжирования по предпочтительности оцениваемых альтернатив, определим важность параметра в баллах. Полученные результаты сведены в таблицу, которая представлена в приложении В.

Результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников. Результаты, полученные в ходе проведенного исследования, показали, что веса требований, вошедших в анкету, расположены в диапазоне от 12% до 20%, что говорит о высоком качестве составления анкеты и уровне экспертов.

Наиболее важным критерием в процедуре аттестации для сотрудников является оценка реальных результатов, которые сотруднику удалось достичь за отчетный период (20 %). Примерно на одном уровне находятся организация аттестации, анализ самооценки сотрудника и оценка навыков и знаний, обусловленных данным рабочем местом, общеорганизационных ценностей (14 %). Важность данных критериев значительно ниже, чем у первого на 6 %. Это связано с их неэффективной расстановкой приоритетов руководства и при организации аттестации. По 13 % получили документационное обеспечение и обратная связь, что является менее важным для экспертов.

Низкие оценки предпочтительности этих критериев свидетельствует о невысоком уровне документационного обеспечения и непродуманном механизме обратной связи администрации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» с

сотрудниками ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ», что является проблемным местом при организации аттестации. Так как именно не налаженное взаимодействие двух сторон и привело к непониманию проведения аттестации и ожидаемых результатов (12 %).

Таким образом, с помощью методики непосредственной количественной оценки было выяснено, что сотрудники, не осознают всей сложности, как самой процедуры аттестации, так и конечного результата. В настоящее время единственным для них результатом аттестации является продолжение работы на своем рабочем месте без всяких рекомендаций по улучшению эффективности их деятельности.

В результате оценки работников предприятия реальных изменений, как в кадровом составе, так и в уровне знаний не произошло, поэтому необходимо предпринять меры по улучшению взаимодействия руководства и сотрудников ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ», для того чтобы персоналу была ясна процедура аттестации, её цель, результаты в современных условиях.

Для дополнительного изучения системы оценки персонала было проведено интервью с работниками отдела кадров ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ». Вопросы интервью и ответы на них представлены в приложение Г. Из него можно сделать вывод, что по мнению сотрудников, существуют некоторые недостатки в системе оценки персонала на предприятии.

По итогам анализа системы оценки персонала ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» можно выделить следующее:

1. Не эффективная система поощрения сотрудников за успешно пройденную оценку персонала.

Несмотря на то, что в организации ежегодно выделяется финансирование на работу с персоналом. К примеру, на 2023 год сумма составила 10 миллионов рублей, не всегда хватает на повышение зарплаты работникам, успешно прошедшим оценку и их дальнейшее обучение, из-за этого падает мотивация работников к повышению собственных навыков.

2. Нет индивидуального подхода при оценивании.

На заводе ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» работают представители разных поколений в силу возраста сотрудникам не всегда бывает удобно проходить оценку которая имеет жесткие параметры, нужно создать оценку которая имеет более индивидуальный подход к каждому.

3. Сложность в сборе данных.

4. Редкая оценка персонала.

5. Ограниченное использования методов оценки, обусловленное формальной процедурой аттестации.

Для решения выявленных проблем предполагаются следующие направления решений:

1. Для повышения эффективности системы поощрения можно было бы использовать не только материальное поощрение, но и создать понятную не материальную систему поощрения. Например, после успешно пройденной аттестации или другой оценки можно, выдавать сотруднику дополнительные отгулы, льготы для поездок с семьей, словесное поощрение от начальника перед коллективом и размещение фото на доске почета, возможность бесплатно пройти курсы по повышению квалификации и навыков, вместе с этим можно материально поощрить сотрудника единовременной выплатой, если нет возможности поднять заработную плату на постоянной основе.

2. Для создания более индивидуального подхода можно провести опрос сотрудников в какой форме им удобно проходить оценивание онлайн или офлайн (на бумажном носителе), группами или индивидуально, с комиссией или один на один.

3. На заводе ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» работает свыше 1362 сотрудников, проведение для каждого оценки и дальнейший анализ полученных данных отнимает много времени и сил и не всегда возможно проанализировать все данные чтобы увидеть картину в целом. Чтобы облегчить анализ всех полученных данных можно его автоматизировать или привлечь сторонних экспертов.

4. Персонал проходит оценку раз в 5 лет или через 2 года как сотрудник устроился. Конечно, различные проблемы и необходимость обучения возникает гораздо чаще, поэтому необходимо проводить оценку персонала хотя бы раз в год. Сложность заключается в том, что на производственном предприятии не желательно отрывать работников от работы, так как это негативно сказывается на прибыли и предприятия и самих рабочих. Для минимизации отрыва от производства можно создавать рабочие беседы, в которых отдел кадров будет информировать работников о проводимых мероприятиях по оценке персонала и выгоде для сотрудников от прохождения оценки. Так же можно создать сайт с учетной записью каждого сотрудника, где у него будет возможность пройти опрос в удобное для него время.

5. Отрицательным моментом в ходе проведения аттестации является, что руководитель организации, выслушивают личную субъективную оценку непосредственного руководителя о работнике, которая к его рабочим качествам может не относиться. Для более объективной оценки после аттестации можно дополнительно использовать метод оценки «360», матрицу компетенций и т.д. и только после этого делать выводы о сотруднике.

В результате реализации предложенных рекомендаций предприятие оптимизирует деятельность, повысит эффективность работы и обеспечит достижение запланированных показателей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе была рассмотрена система оценки персонала.

Оценка персонала – одна из важнейших функций управления персоналом. Без оценки соответствующих деловых, личных или профессиональных качеств сотрудников, показателей их деятельности невозможно осуществлять управление персоналом ни в одном из направлений: планирование персонала, подбор, адаптация, стимулирование труда и т.п. Оценка персонала имеет свою структуру, можно выделить объект, предмет, субъект оценки, критерии оценки, осуществляться разными подходами. Её роль в системе управления организацией состоит в том, что субъект управления принимает ряд действий и соответствующие решения относительно объекта управления. Также важно оценивать показатели эффективности работы персонала в системе управления персоналом и перспективы его развития в организации.

Процесс формирования системы оценки персонала производственного предприятия многоэтапный процесс, включающий определённые процедуры, многообразные инструменты и методы. Однако, прежде всего, необходимо не просто собрать вместе несколько методик, но адаптировать их к специфике деятельности и условиям, существующим на предприятии. Огромное значение здесь приобретает профессионализм и опыт специалиста, руководящего процессом оценки, поскольку выполнение данной задачи, помимо соответствующих личных качеств, требует знаний и компетенций в области управления, понимания бизнес-процессов, целей и специфики деятельности предприятия.

На предприятии ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» наблюдается динамика увеличения персонала на 13 человек за год, что составляет 1% от общего числа сотрудников. Основную долю в группе персонала по возрасту занимают сотрудники в возрасте от 30-39 лет их количество в процентах составляет 33%, что показывает о достаточную обеспеченность наиболее качественными

трудовыми ресурсами. Самую большую долю в общем числе составляют работники с высшим образованием (42.6%). По трудовому стажу основную долю среди рабочих занимают работающие от 5-10 лет (23.3%) и 10-15 лет (23.9%). Это свидетельствует о том, что ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» обеспечено квалифицированными кадрами, которые имеют большой опыт работы.

В работе была рассмотрена система оценки на производственном предприятии ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ». Рассмотрены направления деятельности, организационная структура, а также проведен анализ системы оценки персонала организации по элементам: содержание оценки, методы, процедуры оценки ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

Поставленная в работе цель была достигнута, так как:

- 1) Сущность и содержание системы оценки персонала организации была рассмотрена;
- 2) Формирование системы оценки персонала на производственных предприятиях изучена;
- 3) Проанализирована деятельность организации и системы управления и кадровый состав в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»
- 4) рассмотрена общая характеристика деятельности предприятия, его кадрового потенциала и системы управления персоналом в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»
- 5) Проанализирована система оценки персонала предприятия и направления её совершенствования в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» применяется такой метод оценки персонала, как аттестация.

Аттестация персонала в ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» проводится в качестве деловой оценки персонала. Проводится один раз в пять лет для постоянных сотрудников и через два года после приема на работу для новых.

Положительным моментом в системе оценки персонала является то, что оценке персонала уделяется внимание, периодически проводится аттестация персонала и есть документы, регламентирующие её проведения.

Основным недостатком оценки персонала ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» является то, что:

1. Не эффективная система поощрения сотрудников за успешно пройденную оценку персонала.

Несмотря на то, что в организации ежегодно выделяется финансирование на работу с персоналом. К примеру, на 2023 год сумма составила 10 миллионов рублей, не всегда хватает на повышение зарплаты работникам, успешно прошедшим оценку и их дальнейшее обучение, из-за этого падает мотивация работников к повышению собственных навыков.

2. Нет индивидуального подхода при оценивании.

На заводе ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» работают представители разных поколений в силу возраста сотрудникам не всегда бывает удобно проходить оценку, которая имеет жесткие параметры, нужно создать оценку, которая имеет более индивидуальный подход к каждому.

3. Сложность в сборе данных.

4. Редкая оценка персонала.

5. Ограниченное использования методов оценки, обусловленное формальной процедурой аттестации.

Для решения выявленных проблем предполагаются следующие направления решений:

1. Для повышения эффективности системы поощрения можно было бы использовать не только материальное поощрение, но и создать не материальную систему поощрения. Например, после успешно пройденной аттестации или другой оценки можно, выдавать сотруднику дополнительные отгулы, льготы для поездок с семьей, словесное поощрение от начальника перед коллективом и размещение фото на доске почета, возможность

бесплатно пройти курсы по повышению квалификации и навыков, вместе с этим можно материально поощрить сотрудника единовременной выплатой, если нет возможности поднять заработную плату на постоянной основе.

2. Для создания более индивидуального подхода можно провести опрос сотрудников в какой форме им удобно проходить оценивание онлайн или офлайн (на бумажном носителе), группами или индивидуально, с комиссией или один на один.

3. На заводе ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» работает свыше 1362 сотрудников, проведение для каждого оценки и дальнейший анализ полученных данных отнимает много времени и сил и не всегда возможно проанализировать все данные чтобы увидеть картину в целом. Чтобы облегчить анализ всех полученных данных можно его автоматизировать или привлечь сторонних экспертов.

4. Персонал проходит оценку раз в 5 лет или через 2 года как сотрудник устроился. Конечно, различные проблемы и необходимость обучения возникает гораздо чаще, поэтому необходимо проводить оценку персонала хотя бы раз в год. Сложность заключается в том, что на производственном предприятии не желательно отрывать работников от работы, так как это негативно сказывается на прибыли и предприятия и самих рабочих. Для минимизации отрыва от производства можно создавать рабочие беседы, в которых отдел кадров будет информировать работников о проводимых мероприятиях по оценке персонала и выгоде для сотрудников от прохождения оценки. Так же можно создать сайт с учетной записью каждого сотрудника, где у него будет возможность пройти опрос в удобное для него время.

5. Отрицательным моментом в ходе проведения аттестации является, что руководитель организации, заслушивают личную оценку непосредственного руководителя о работнике, которая к его рабочим качествам может и не относиться. Для более объективной оценки после аттестации можно

дополнительно использовать метод оценки «360», матрицу компетенций и т.д. и только после этого делать выводы о сотруднике.

В результате реализации предложенных рекомендаций предприятие оптимизирует деятельность, повысит эффективность работы и обеспечит достижение запланированных показателей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев В.К. Управление кадрами. Руководство для персонала и топ-менеджмента – СПб.: БХВ – Петербург, 2020. – 44 с.
2. Астахов С. С., Определение критериев эффективности работы персонала// Экономика России в XXI веке: сборник научных трудов XI Всероссийской научно-практической конференции «Фундаментальные проблемы модернизации экономики России». – 2019. – С. 107.
3. Балевин Ф.Л. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров// Учебник. М.: Издательский центр «Академия», 2020. – 204 с.
4. Бирюгов Т.П., Петров В.С. Оценка эффективности системы управления персоналом: обзор подходов и значение в современном менеджменте// Управление человеческими ресурсами: практика и теория: материалы Интернет-конф. 8-го Байкальского кадрового форума. Иркутск. – 2019. – С. 34.
5. Бирюзкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка/ И.В. Бирзюкова// Учебное пособие. – М.: Экономика, 2020. – 162 с.
6. Борисенко, Н. С. Методика реализации компетентностного подхода при отборе и оценке персонала организации / Н. С. Борисенко // Научный интернет-журнал «Мир науки». – 2018. - №12. – С. 125.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала/ В.Р. Веснин// Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2019. – 58 с.
8. Верховцев А.В. Аттестация работников организации/ А.В. Верховцев. – М.: Инфра-М, 2020. – 192 с.

9. Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения/ А.А. Вучкович-Стадник. – М.: Эксмо, 2021. – 146 с.
10. Ганихина, Д. Ю. Оценка профессиональной компетенции / Д Ю. Ганихина // Справочник по управлению персоналом. – 2018. – №1. – С. 315.
11. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА-М, 2019. - 282 с.
12. Горощенко В.В. Оценка персонала как основной инструмент мотивации труда // Стратегия и механизмы регулирования промышленного развития. 2019. – №8. – С. 72 -78.
13. Дейнека А.В. Управление персоналом организации/ А.В. Дейнека. – Учебник. М.: Дашков, 2020. – 88 с -150 с.
14. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. – М.: Аспект-Пресс, 2021. – 304 с.
15. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации./ А.П. Добровинский. – Томск: Томский политехнический университет, 2020. – 275 с.
16. Евдокимов И.Б., Селюк А.В., Росляков А.Н. Актуальные вопросы повышения управленческой компетентности персонала/ И.Б. Евдокимов, А.В. Селюк, А.Н. Росляков. – Омск: ГУ ЦБ РФ, 2019. – 112 с.
17. Еремина И.Ю., Идигова Л.М., Лавров И.И. Оценка и аттестация персонала как перспективный карьерный шанс/ И.Ю. Еремина, Л.М. Идигова, И.И. Лавров// Журнал «Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина». 2019. – № 2. – С. 191-199.
18. Зайцева Ю.Н. Аттестация персонала: лекарство от всех болезней или повод для увольнения/ Ю.Н. Зайева// Управление развитием персонала. 2019. – № 2. – С. 155-160.
19. Калюжная, Н. В. Разработка модели компетенций организации. / Н. В. Калюжная // Международный научный журнал «Молодой учёный». – 2020. – № 6. – С. 447- 450.

20. Карманова А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом / А. В. Карманова. // Молодой ученый. - 2019. - 284 с.
21. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом/ А.Я. Кибанов. – Учебник. М.: Инфора-М, 2019. – 150 с.
22. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация/ А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Учебное пособие. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2019. – 223 с.
23. Ключевский А.И. Оценка деятельности персонала с применением модели компетенций/ А.И. Ключевский. – 2019. – №15. – 90- 98 с.
24. Кошарная Г.Б. Оценка персонала: учеб. пособие / Г. Б. Кошарная; под ред. Г. Б. Кошарной; Пенз. гос. ун-т. - Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2020. – 216 с.
25. Курина Н.С., Ровенская В.В. Особенности оценки персонала в новой экономической ситуации/ Н.С. Курина, В.В. Ровенская// Вестник ЖДТУ. Серия: Экономической науки. – 2019. – № 6. – С. 207–210.
26. Миляева Л.Г. Оценка и стимулирование персонала организации в условиях инновационной среды. Монография / Л.Г. Миляева, С.А. Фомина; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2020. – 122 с.
27. Могилевкин Е. А. Нестандартные методы деловой оценки персонала/ Е.А. Могилевкин//Управление человеческим потенциалом. – 2020. – № 2. – С.135 - 140.
28. Носов Р.Д. Обзор систем методов и методик оценки персонала/ Р.Д. Носов// Оценка персонала. – 2021. – № 4. – С. 321.
29. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов// Ю. Г. Одегов, Г. Г.Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. -Москва: Издательство Юрайт, 2020. -467 с.
30. Осин А.А. Оценка и аттестация персонала/ А.А. Осин // Вестник МГТУ «Станкин». – 2019. – № 1(19). – С. 58.
31. Официальный сайт «ЗАО ЦеСИС НИКИРЭТ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.cesis.ru>.

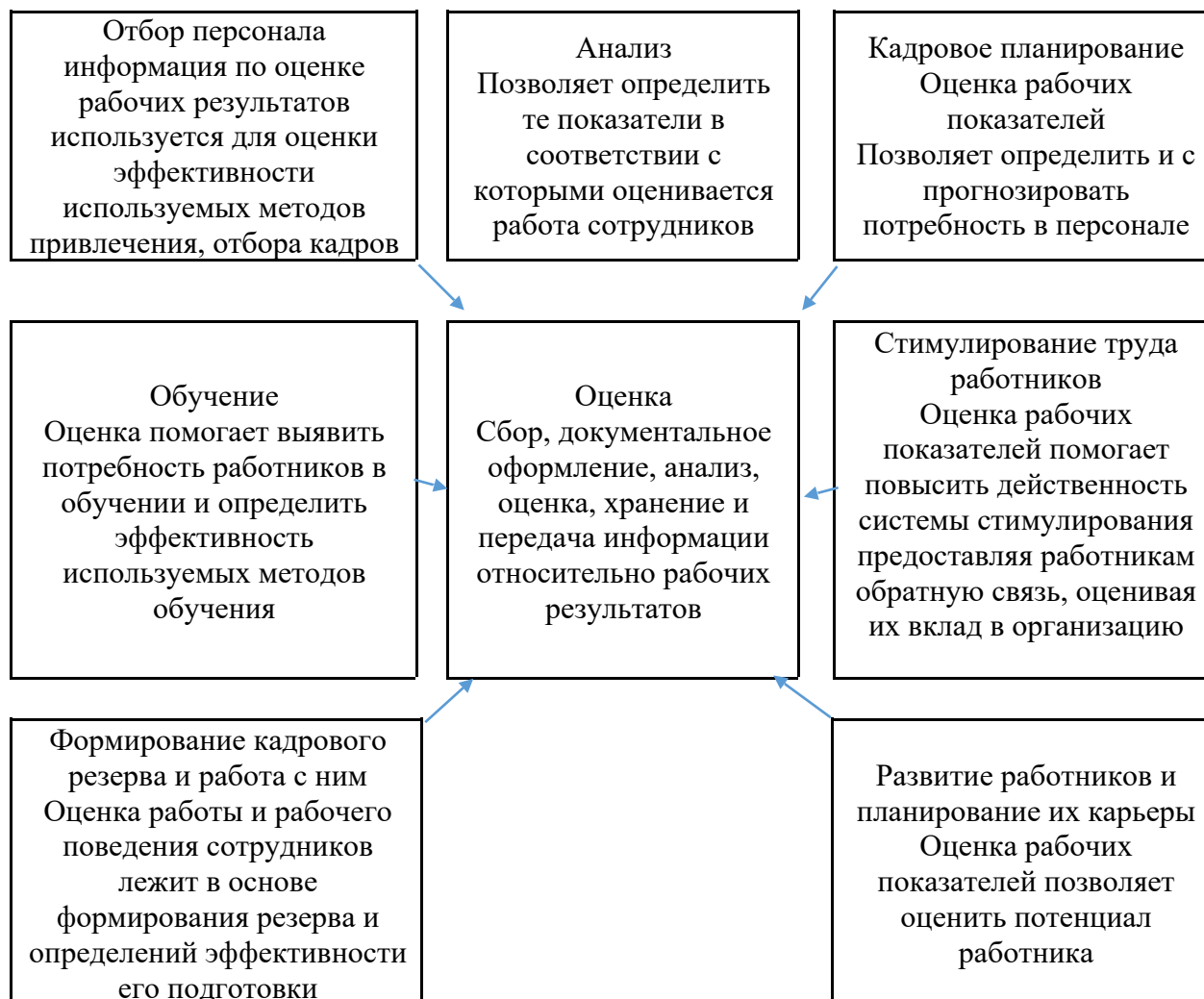
32. Положения «Об оплате труда работников ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» / Утверждён ген. директором от 30.12.2016 г.
33. Положение о моральном и материальном стимулировании качества труда ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» / Утверждён ген. директором от 18.08.2010
34. Постановление Правительства РФ от 16 ноября 2016 г. № 1204 “Об утверждении Правил проведения центром оценки квалификаций независимой оценки квалификации в форме профессионального экзамена”.
35. КонсультантПлюс [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200485/?ysclid=lrprurlwwa420302237
36. Правила внутреннего трудового распорядка «ЦеСИС НИКИРЭТ» от 16.03.2016 г.
37. Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала/ Г.А. Реймаров. – М.: ЛКИ, 2019. – 422 с.
38. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 25.12.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024) // Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.
39. Туренко Т.А., Туренко Б.Г. Методические аспекты оценки управленческого потенциала руководителей и специалистов/ Т.А. Туренко, Б.Г. Туренко// Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 6 (95). – С. 81–82
40. Устав ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» от 02 ноября 2009 г.
41. Федеральный закон "О независимой оценке квалификации" от 03.07.2016 N 238-ФЗ.
42. Федоров А.В., Самарин С.В. Методика подготовки и проведения аттестации/ А.В. Федоров, С.В. Самарин// Горный информационно – аналитический бюллетень (научно-технический журнал). – 2019. – №10. – С. 21.
43. Ходаницкая А.Г. Методы оценки персонала / А.Г. Ходаницкая. // Менеджмент и менеджер. 2018. №1. С. 54-58.

44. Хруцкий В. Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей /В. Н. Хруцкий, Р. А. Толмачев 2-е изд. перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2021. 39 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Система управления персоналом организации и место оценки персонала в нём



Источник: составлено автором по [Носов Р.Д. Обзор систем методов и методик оценки персонала/ Р.Д. Носов// Оценка персонала. – 2021. – № 4. – С. 150]

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ЗАКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО
«ЦЕНТР СПЕЦИАЛЬНЫХ ИНЖЕНЕРНЫХ СООРУЖЕНИЙ
НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОГО И КОНСТРУКТОРСКОГО
ИНСТИТУТА РАДИОЭЛЕКТРОННОЙ ТЕХНИКИ»



СТАНДАРТ
ПРЕДПРИЯТИЯ

СТП М
019—
2010

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ЗАО «ЦесИС НИКИРЭТ»

_____ Ю. Г. Смирнов

«_____» _____ 20__ г.

Система менеджмента качества
МОРАЛЬНОЕ И МАТЕРИАЛЬНОЕ
СТИМУЛИРОВАНИЕ КАЧЕСТВА ТРУДА

Пенза
2010

Инвентарный номер	Номер экземпляра	Адреса файлов
95		\\Fs\Архив\НТД\СТАНДАРТЫ_ПРЕДПРИЯТИЯ\ЦесИС\SO_М_019-2010.pdf

Предисловие

Цели и принципы стандартизации в Российской Федерации установлены Федеральным законом от 27 декабря 2002 г. №184-ФЗ «О техническом регулировании», а правила применения стандартов организаций (предприятий) — ГОСТ Р 1.4 2004 «Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций. Общие положения»

Сведения о стандарте

1 РАЗРАБОТАН И ВНЕСЕН Закрытым акционерным обществом «Центр специальных инженерных сооружений научно-исследовательского и конструкторского института радиоэлектронной техники» (ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»)

2 УТВЕРЖДЕН И ВВЕДЕН В ДЕЙСТВИЕ Приказом генерального директора ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ» № 377 от «18» 08 20 10 г.

3 ВВЕДЕН ВПЕРВЫЕ

Информация об изменениях к настоящему стандарту, текст изменений и поправок, уведомления о пересмотре (замене) или отмене рассылаются заинтересованным подразделениям в порядке, установленном на предприятии-разработчике

© ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

Настоящий стандарт не может быть полностью или частично воспроизведен, тиражирован и распространен без разрешения ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ»

СТАНДАРТ ПРЕДПРИЯТИЯ

Система менеджмента качества**МОРАЛЬНОЕ И МАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ КАЧЕСТВА ТРУДА**

Дата введения — 2010—07—01

1 Область применения

1.1 Настоящий стандарт устанавливает общие требования к моральному и материальному стимулированию качества труда основных производственных рабочих (далее – исполнителей), имеющих звание «Отличник качества», право работы на самоконтроле или сдающих продукцию с первого раза.

1.2 Стандарт конкретизирует требования ГОСТ Р ИСО 9001 применительно к структуре предприятия.

1.3 Стандарт является обязательным для всех подразделений предприятия.

1.4 Настоящий стандарт направляется заказчику или представительству заказчика (при необходимости), подразделениям предприятия, входящим в область применения стандарта в соответствии с пп. 1.1—1.3, в том числе на учетное хранение:

- в службу качества;
- в архив или заменяющее его подразделение.

2 Нормативные ссылки

В настоящем стандарте использованы ссылки на следующие стандарты:

ГОСТ Р ИСО 9001—2008 Системы менеджмента качества. Требования

ГОСТ Р 1.4—2004 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты организаций. Общие положения

СТП М 018—2010 Организация бездефектного труда. Аттестация рабочих и контролеров предприятия перед допуском к самостоятельной работе

Примечание — При пользовании настоящим стандартом целесообразно проверить действие ссылочных стандартов в информационной системе общего пользования* — на официальном сайте Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сети Интернет или по ежегодно издаваемому информационному указателю «Национальные стандарты», который опубликован по состоянию на 1 января текущего года, и по соответствующим ежемесячно издаваемым информационным указателям, опубликованным в текущем году. Если ссылочный стандарт заменен (изменен), то при пользовании настоящим стандартом следует руководствоваться заменяющим (измененным) стандартом. Если ссылочный стандарт отменен без замены, то положение, в котором дана ссылка на него, применяется в части, не затрагивающей эту ссылку.

3 Сокращения

В настоящем стандарте приняты следующие сокращения:

КД — конструкторская документация;

ОТК — отдел технического контроля;

* Действие ссылочных стандартов предприятий следует проверять в подразделениях предприятия, осуществляющих учетное хранение этих стандартов.

ПДКК — постоянно действующая комиссия по качеству;
 ПЗ — представительство заказчика;
 СК — система качества;
 ТД — технологическая документация.

4 Общие положения

4.1 Присвоение звания «Отличник качества» и право работы на самоконтроле является составной частью СК на предприятии и направлено на дальнейшее повышение качества выпускаемой продукции.

4.2 Присвоение звания «Отличник качества» и право работы на самоконтроле направлено на широкое привлечение производственных рабочих к использованию их опыта и инициативы, непрерывное повышение качества продукции на базе высокого уровня организации труда.

4.3 Присвоение звания «Отличник качества» призвано создавать на предприятии условия высокой и сознательной активности трудящихся, направленной на систематическое расширение числа рабочих, имеющих право давать заключение о годности изготовленной ими продукции.

4.4 В случае предъявления ПЗ вся продукция, изготовленная отличниками качества и рабочими, имеющими право самоконтроля, должна быть проверена ОТК.

В течение первых трех месяцев с начала выпуска стопроцентному предъявлению и проверке ОТК по всем перечисленным в технологическом процессе контрольным операциям подлежит также продукция, осваиваемая предприятием вновь или переданная для изготовления с другого цеха (участка).

Продукция общетехнического назначения подлежит предъявлению ОТК для проведения приемосдаточных испытаний.

Допускается проводить приемосдаточные испытания отличникам качества при условии согласования номенклатуры продукции и объемов испытаний с руководством ОТК предприятия.

4.5 Рабочим, удостоенным звания «Отличник качества», допускается приказом генерального директора предприятия предоставлять права контролеров ОТК.

5 Условия присвоения звания «Отличник качества»

5.1 Звание «Отличник качества» присваивается основным производственным рабочим, проработавшим на предприятии не менее 5 лет (по данной специальности не менее 3 лет) и имеющим квалификацию не ниже пятого разряда (на операциях покраски допускается не ниже четвертого разряда).

5.2 Звание «Отличник качества» присваивается рабочим, систематически изготавливающим продукцию, полностью соответствующую требованиям КД и ТД, при отсутствии у рабочего в течение года:

- зафиксированных в учетной документации отклонений, возвратов, забракования на всех этапах изготовления и контроля продукции ОТК, цехами-потребителями, а также возвратов от внешних потребителей продукции по документам (актам, письмам);

- учтенных случаев нарушения требований технологических процессов, производственных инструкций, стандартов предприятия;

- оформлений извещений на удержания за брак по его вине и не выявленный им

лично;

- оформлений в учетной документации случаев нарушения требований культуры производства;
- нарушений трудовой дисциплины, режимных требований, правил техники безопасности;

а также при выполнении следующих условий:

- постоянное повышение своих технических знаний и квалификации на курсах или в учебных заведениях;
- подача в течение года в письменной форме предложений, направленных на повышение качества выпускаемой продукции;
- передача опыта качественного выполнения работ.

5.3 Звание «Отличник качества» подлежит ежегодному подтверждению.

5.4 Звание «Отличник качества» подтверждается при условии выполнения требований п. 5.2.

6 Права отличника качества

6.1 Отличник качества имеет право:

- давать заключения о годности продукции, изготовленной им лично, закрывать операции в сопроводительном паспорте своей подписью подтверждаемой штампом (личным клеймом);
- сдавать изготовленную продукцию после самостоятельной проверки на последующую технологическую операцию или склад без предъявления ОТК;
- требовать от руководства подразделений прекращения работ и разработки соответствующих мер во всех случаях изготовления некачественной продукции и нарушения требований КД и ТД.

7 Обязанности отличника качества

7.1 Отличник качества обязан:

- постоянно выполнять требования раздела 5;
- постоянно иметь на своем рабочем месте комплект документации на выполняемые работы;
- четко знать требования КД и ТД на выполняемую и контролируруемую работу; сдавать зачеты на их знание в порядке, установленном в СТП М 018;
- при обнаружении дефектов в процессе изготовления и контроля продукции предъявлять ее ОТК для оформления брака в установленном порядке;
- при обнаружении в производстве продукции, не соответствующей требованиям КД или ТД, немедленно информировать об этом своего непосредственного руководителя, начальника ОТК и осуществлять контроль за изъятием дефектной продукции из производства;
- активно участвовать в работе по изучению, обобщению и внедрению в производство передовых методов по повышению качества выпускаемой продукции.

8 Порядок оформления документации на присвоение звания «Отличник качества»

8.1 Рабочий, претендующий на звание «Отличник качества», заявляет об этом своему непосредственному руководителю в письменном виде. Заявление рабочего с визой начальника цеха направляется в ОТК.

8.2 На основании заявления рабочему выдается зачетная книжка по форме приложения А, в которую ежемесячно непосредственным руководителем рабочего заносятся результаты работы по качеству за месяц.

Правильность оценки результатов работы в зачетной книжке подтверждается подписями начальника ОТК и руководителя подразделения.

8.3 По итогам работы за год начальник цеха по согласованию с начальником ОТК оформляет представление по форме приложения Б на присвоение звания «Отличник качества» рабочим, выполнившим все условия раздела 5.

8.4 Представления направляются помощнику генерального директора по качеству, который представляет их в ПДКК для рассмотрения и принятия решения.

8.5 На основании представления и решения ПДКК рабочему приказом генерального директора предприятия, согласованным с начальником/- цеха, юридической службой, присваивается звание «Отличник качества» с последующей выдачей удостоверения по форме приложения В и личного клейма.

8.6 Для подтверждения звания «Отличник качества» руководитель участка по итогам работы за год представляет зачетную книжку рабочего начальнику ОТК и начальнику цеха для проверки качества выполнения требований раздела 5 и обеспечивает ее передачу в ОТК. При условии выполнения всех требований раздела 5 приказом генерального директора предприятия звание «Отличник качества» продлевается на один год.

8.7 Вручение удостоверения «Отличник качества» и личного клейма осуществляется руководителем подразделения на собрании производственного коллектива.

8.8 Удостоверение «Отличник качества» и личное клеймо рабочий обязан хранить в условиях, исключающих их потерю.

В случае утери удостоверения или клейма рабочий немедленно заявляет об этом в письменном виде своему непосредственному руководителю. Выдачу дубликата производит ОТК по обращению начальника цеха в письменном виде.

9 Порядок лишения звания «Отличник качества»

9.1 Отличник качества лишается звания при невыполнении требований раздела 7.

9.2 Сведения о невыполнении отличником качества требований раздела 7 и предложение о лишении звания представляются начальником цеха и начальником ОТК, который представляет его в ПДКК для рассмотрения и принятия решения.

9.3 Лишение звания «Отличник качества» осуществляется на основании решения ПДКК приказом генерального директора предприятия.

9.4 На основании приказа генерального директора у рабочего, лишенного звания «Отличник качества», начальником ОТК в течение суток изымаются удостоверение отличника качества и личное клеймо и передаются в ОТК для уничтожения.

9.5 При переходе отличника качества на другой участок работы по другой профессии (специальности) или увольнении с предприятия звание «Отличник качества» снимается, удостоверение отличника качества остается у рабочего. Личное клеймо сдается в ОТК для уничтожения.

9.6 В отдельных случаях за наиболее грубые нарушения технологических процессов или случаи изготовления дефектной продукции, приведшие к перепроверке или переделке заделов, продукции, заготовок и т.д., исполнитель может быть лишен звания «Отличник качества» приказом генерального директора предприятия по представлению начальника ОТК.

10 Условия предоставления права работы на самоконтроле

10.1 Право работы на самоконтроле предоставляется производственным рабочим, проработавшим на предприятии не менее трех лет (по данной специальности не менее двух лет), имеющим квалификацию не ниже пятого разряда.

10.2 Право работы на самоконтроле предоставляется производственным рабочим, систематически изготавливающим продукцию, полностью соответствующую требованиям КД и ТД, при отсутствии у рабочего в течение года нарушений, приведенных в п. 5.2.

10.3 Работа на самоконтроле, не отменяя полностью контроля ОТК, повышает ответственность рабочего за качество выпускаемой продукции.

10.4 Продукция, изготовленная рабочим и проверенная самостоятельно, подлежит предъявлению ОТК в установленном порядке.

10.5 ОТК осуществляет приемку предъявленной продукции в установленном объеме проверок на выборке 20% от общего количества продукции.

10.6 Перечень работ и операций, выполнять которые допускается с самоконтролем, разрабатывается начальником цеха совместно с начальником ОТК и технологическим отделом цеха, утверждается помощником генерального директора по качеству и направляется в ОТК.

11 Права исполнителей, работающих на самоконтроле

11.1 Исполнитель, работающий на самоконтроле, имеет право:

- давать заключения о годности продукции, изготовленной им лично, закрывать операции в сопроводительном паспорте своей подписью подтверждаемой штампом (личным клеймом);

- сдавать на промежуточных операциях изготовленную продукцию после самостоятельной проверки на последующую технологическую операцию без предъявления ОТК.

12 Обязанности исполнителей, работающих на самоконтроле

12.1 Исполнитель, работающий на самоконтроле, обязан:

- постоянно выполнять требования раздела 10;
- постоянно иметь на своем рабочем месте комплект документации на выполняемые работы;
- четко знать требования КД и ТД на выполняемую и контролируруемую работу, сдавать зачеты на их знание в порядке, установленном в СТП М 018;
- для оформления брака в установленном порядке при изготовлении дефектной продукции предъявлять ее ОТК отдельно от годной.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Результаты экспертного опроса

	Эксперт № 1	Эксперт № 2	Эксперт № 3	Эксперт № 4	Эксперт № 5	Бij (экспертная оценка)	"Вес" параметра	Ранг параметра
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Оценка реальных результатов	9/0,15	9/0,15	10/0,15	7/0,12	9/0,15	1,07	20%	1
Организация аттестации	10/0,17	8/0,13	9/0,13	9/0,16	9/0,15	0,74	14%	4
Документационное обеспечение	8/0,14	9/0,15	10/0,15	7/0,12	8/0,14	0,7	13%	5
Осознание ожидаемых результатов	6/0,1	9/0,15	10/0,15	7/0,12	7/0,12	0,64	12%	7
Анализ самооценки сотрудника	10/0,17	9/0,15	10/0,15	9/0,16	9/0,15	0,78	14%	2
Оценка навыков и знаний	9/0,15	9/0,15	10/0,15	9/0,16	9/0,15	0,76	14%	3
Обратная связь	7/0,12	8/0,13	8/0,15	9/0,16	8/0,14	0,7	13%	6
Всего	59	61	67	57	59	5,39		

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ЗАО «ЦеСИС НИКИРЭТ».

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Вопросы для интервью сотрудников отдела кадров и ответы на них

1) Существует ли в вашей организации система оценки персонала?

Ответ 1: да.

Ответ 2: существует.

2) В каком документе закреплена система оценки персонала?

Ответ 1, 2: закреплена в локальные нормативно- правовых актах, положение об оплате труда, положение о моральном и материальном стимулировании.

3) Какие методы оценки персонала используются на предприятии?

Ответ 1, 2: аттестация.

4) Когда и в какой форме проводилась оценка персонала в последний раз?

Ответ 1: последняя аттестация проводилась в марте 2023 года.

Ответ 2: в 2023 году.

5) Выделяют ли финансирование на проведение оценки персонала?

Ответ 1, 2: да. В 2023 году выделили 10 миллионов руб. на кадровые мероприятия.

6) По завершению оценки персонала составляется ли отчёт, как эту информацию используют для улучшения работы?

Ответ 1: Протокол на каждого сотрудника хранится в личном деле в отделе кадров. Результаты оценивания используют для дальнейшего построения карьеры.

Ответ 2: Да, отчет составляется индивидуально на каждого сотрудника, эти данные в дальнейшем анализируются.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

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

Библиография 44 наименований.

Рисунков 9, таблиц 12 штук.

Отпечатано в двух экземплярах.

Один экземпляр сдан на кафедру.

«17» января 2024 г.

Суляева А. В.