

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

Факультет
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему
«Совершенствование системы оценки персонала на промышленном
предприятии
(на примере ОАО «ПЕНЗАДИЗЕЛЬМАШ»)»

Студент

(подпись, дата)

Абарина М.Н.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Щанина Е.В.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

Данилова Е. А.

(фамилия, инициалы)

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

Заведующий кафедрой _____
(подпись)

Кошарная Г.Б

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

Секретарь ГЭК _____
(подпись)

Корж Н. В.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНА.....	8
1.1 Оценка персонала в системе управления персоналом.....	8
1.2 Формирование системы оценки персонала в организации.....	20
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	31
2.1 Российский и зарубежный опыт оценки персонала на промышленных предприятиях	31
2.2 Основные направления системы совершенствования оценки персонала на примере промышленного предприятия ОАО «Пензадизельмаш».....	43
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	57
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	60

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня человеческим ресурсам уделяется все большее внимание. Если раньше основными функциями отдела кадров были учет персонала, и документооборот, то в настоящее время кадровая работа направлена на формирование работоспособного и эффективно функционирующего персонала. Для достижения этой цели могут использоваться различные методы и процедуры, специфические для разных этапов развития организации. Но практически, ни одно направление кадровой работы в той или иной мере не может обойтись без оценки кадров.

Система оценки персонала является важной подсистемой управления персоналом, которая представляет совокупность определенных инструментов, с помощью которых руководитель любого предприятия может оценить профессиональные качества персонала. От ее эффективности зависит объективность оценки и качество принятых управленческих решений и качество работы персонала в целом. На сегодняшний день единой методики для проведения анализа эффективности системы оценки не существует. Оценка персонала призвана способствовать выявлению повышения отдачи от людей, работающих в организации. Это процедура, которая позволяет измерить результаты работы сотрудников, уровень их профессиональной компетентности, деловые и личностные качества и потенциал в разрезе стратегических целей компании.

Эффективная система оценки предназначена для проведения комплексного анализа, основанного на рассмотрении различных элементов системы оценки. При постоянном совершенствовании системы оценки персонала будет повышаться эффективность процессов управления персоналом во всех фазах управления трудовым потенциалом.

Актуальность данной выпускной квалификационной работы, заключается в том, что оценка персонала в компаниях в той или иной мере

существует всегда. Многие российские компании пытаются применять у себя системы оценки персонала с целью определиться в значимости сотрудников для организации и стимулировать изменение их деятельности в лучшую сторону. Любой руководитель выражает свое отношение к работе подчиненных, но чаще всего подобная оценка бывает расплывчатой и эмоционально окрашенной. При правильной разработке и проведении, оценка – это эффективный инструмент, позволяющий выявить слабые и сильные стороны деятельности работников, составить план профессионального развития, построить открытую корпоративную культуру и доверительные отношения с руководителем, повысить прибыльность бизнеса за счет более эффективного управления персоналом.

Оценка персонала является неотъемлемой частью управления персоналом во всех его подсистемах. Всесторонняя и объективная оценка персонала помогает достичь целей, как в производственной сфере современного рынка, так и в области развития персонала, которые отвечают стратегии предприятия на перспективу. Она сопровождает все этапы жизненного и профессионального пути любого человека, входит в явном или неявном виде в его повседневную трудовую деятельность.

Целью выпускной квалификационной работы является совершенствование системы оценки персонала на промышленном предприятии. Для этого нам необходимо решить следующие задачи:

- определить оценку персонала в системе управления персоналом;
- изучить основы формирования системы оценки персонала на предприятии;
- рассмотреть российский и зарубежный опыт оценки персонала на промышленных предприятиях;
- провести анализ системы оценки персонала и определить основные направления системы совершенствования оценки персонала на примере промышленного предприятия ОАО «Пензадизельмаш».

Предметом является система оценка персонала организации.

Объектом исследования является система оценки персонала на промышленном предприятии.

Степень разработанности. В настоящее время тема оценки и аттестации персонала разработана основательно такими известными зарубежными авторами в области управления персоналом, как П. Друкер, который является основоположником системы оценки достижения результатов – целей через ключевые показатели эффективности, оценка персонала рассмотрена и в концепции эффективного управления, созданной американскими специалистами Г. Питерсом и Р. Уотерменом. Из российских ученых можно выделить А.Я. Кибанова, который особое внимание уделял оценке при отборе и найме персонала, Т.Ю. Базарова тщательно рассмотревшего вопросы планирования численности персонала, конкурсного набора, оценки труда и аттестации и формирования кадрового резерва.

Много внимания в литературе уделяется самому определению «оценка персонала». Соответственно, и понятие оценки персонала в литературе трактуется авторами по-разному. Так по утверждению специалистов Вучковия–Стадник А. А., Карнышева А. Д., Магура М. И., Пугачева В. П., оценка персонала – это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работник выполняет порученную ему работу. По утверждению специалистов Вучковия–Стадник А. А., Карнышева А. Д., Магура М. И., Пугачева В. П., оценка персонала – это процесс сбора, анализа и оценки информации о том, как работник выполняет порученную ему работу.

При написании работы были использованы методы анализа, обобщения материалов научной и учебной литературы, периодической печати, социологические методы (наблюдение, анализ документов, интервью).

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Оценка персонала в системе управления персоналом

В литературе по вопросам управления персоналом, и в частности по вопросу оценки кадров, отмечается разнообразие определений, характеризующих оценку персонала. Так, отечественные авторы используют такие термины, как «оценка персонала», «персональная оценка», «кадровая оценка», «оценка кадров», «оценка результативности», «деловая оценка», «аттестация» и др. Частично это можно объяснить вариантами перевода с английского, где понятие «оценка персонала» также раскрывается посредством использования ряда терминов: «performance appraisal», «performance review», «performance assessment», «performance evaluation», «performance management report», «performance update», «performance survey», «performance summary», «appraisal instrument», «job appraisal», «employee rating evaluation», «personnel assessment» и т.д. К примеру, в зарубежной терминологии понятия «assessment», «appraisal» и «evaluation» означают совершенно различные процедуры, однако при переводе на русский язык авторы чаще всего используют термин «оценка». Важно отметить и тот факт, что в отечественной литературе по исследуемой тематике наблюдается смешение определений понятий «оценка персонала» и «аттестация» [18, с. 215].

«Советский энциклопедический словарь» дает следующее определение: «аттестация» (от лат. attestatio – свидетельство) – это квалификация работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний учащихся, а также отзыв, характеристика. А. Я. Кибанов выделяет оценку результативности труда и деловую оценку: первую он рассматривает как «функцию по управлению персоналом, направленную на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом», а

вторую – как «целенаправленный» процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места» [14, с. 244]. С. В. Шекшня рассматривает аттестацию как «процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый его непосредственным руководителем» [35, с. 213].

В исследованиях по данной теме В. Р. Веснин под аттестацией подразумевает «специальную комплексную оценку сильных и слабых сторон сотрудников (знаний, навыков, умений, черт характера, влияющих на достижение цели), степени их соответствия требованиям должности, деятельности (сложности и производительности труда) и ее результативности (вклада в общие результаты подразделения и организации в целом)» [18,с.217].

Е. Рудавина и В. Екимасов под аттестацией понимают «современный инструмент объективного определения базовых знаний, умений и навыков и их соответствия стажу и опыту работы сотрудников, а также измерение деловых качеств на предмет их соответствия определенным требованиям, предъявляемым государственными органами или корпоративными стандартами к работнику, замещающему данную должность или выполняющему работу по профессии» [27, с. 316].

Они же дают такое определение оценке персонала: «Оценка персонала – процедура, проводимая в организации, имеющая очный или заочный характер, призванная дать ответы на поставленные заказчиком данной процедуры вопросы» [27, с. 317]. Основное отличие оценки от аттестации они видят в том, что процедура оценки не является конечной и служит для получения информации, которая способствует дальнейшим действиям и процедурам, которые необходимы для принятия окончательного и обоснованного решения. Оценка может быть одним из инструментов аттестации, но не может ее заменить. Аттестация является по своей сути конечной процедурой в цепи целого комплекса различных оценок, а

определение уровня и качественного наполнения этого комплекса в значительной степени зависит от результата, который желает получить оценщик, и специфики требований к работнику

Как отмечают В. Е. Хруцкий и Р. А. Толмачев, понятия «аттестация» и «оценка» различны в зарубежной теории управления персоналом и российской практике: под аттестацией у нас нередко понимается то, что в зарубежных компаниях относят к оценке персонала. «На Западе, согласно теории управления персоналом, “аттестация” – это подведение итогов работы сотрудника по завершении срока действия его трудового контракта, оценка результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным его должности требованиям, требованиям должностной инструкции, которые были положены в основу трудового контракта. «Оценка персонала» – система периодической (регулярной) оценки результатов труда работника или продемонстрированных навыков, подходов к выполнению работы (за месяц, квартал, год) в соответствии с целями (стандартами) и задачами» [29, с. 126].

Таким образом, оценка персонала является более широким понятием, чем аттестация – она может быть формальной и неформальной, осуществляться регулярно и быть организованной специально, решать самые разнообразные задачи. Оценке могут подлежать сотрудники различных категорий (даже те, которых законодательно запрещено привлекать к процедурам аттестации). Аттестацию же проводят в жестко регламентированные сроки и по установленным критериям оценки. Помимо этого, «оценка» и «аттестация» имеют еще одно существенное различие: при аттестации осуществляется анализ соответствия сотрудника рабочему месту, а не сравнение работников между собой (как это бывает при оценке).

Как было ранее сказано, аттестация является одним из самых распространенных методов оценки персонала.

Так, основной целью аттестации является определение соответствия работника занимаемой должности.

Основными задачами аттестации являются [8, с. 147]:

- 1) планирование кадровой реструктуризации.
- 2) оценка качества трудовой деятельности аттестуемого персонала.
- 3) развитие и повышение квалификации персонала.
- 4) формирование кадрового резерва.
- 5) модернизация систем стимулирования и мотивации персонала.
- 6) совершенствование процесса управления персоналом организации.

Предмет оценки [8, с. 148]:

- предмет оценки – показатели эффективности трудовой деятельности личный вклад в выполнение планов работы предприятия;
- совершенствование организации труда и производства;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- квалификация и исполнение должностных обязанностей, установленных в соответствии с квалификационным справочником должностей служащих.

Не смотря на то, что аттестация является универсальным и самым распространенным методом оценки персонала, все же существует ряд категорий работников, которые не подлежат аттестации. Так, согласно ч. 7 ст. 336 ТК РФ, аттестация персонала не проводится в отношении сотрудников, трудоустроенных на основании срочного трудового договора. Помимо этого, оценка профессиональных навыков не может проводиться для следующих категорий работников: лиц, занимающих свою должность меньше двух лет; беременных женщин; женщин, находящихся в отпуске по беременности и родам; сотрудников научной сферы, пребывающих в отпуске по уходу за ребенком до достижения им трехлетнего возраста. В последнем случае аттестация возможна не раньше, чем через два года после выхода из отпуска [31].

Помимо аттестации, еще одним основным методом, применяемым на промышленных предприятиях, является тестирование (профессиональное и психологическое).

Профессиональное тестирование делится на две категории [11, с. 190].

1. Тесты, предназначенные для оценки знаний. Примером методик данной группы являются тесты на знание кадрового делопроизводства, английского языка и др.

2. Тесты, предназначенные для оценки навыков и умений. Примерами подобных тестов являются такие задания, как сдача экзамена на получение прав по управлению транспортным средством, интерпретация результатов психологического обследования для психолога и пр.

Шмелев А.Г выделяет 24 основания для классификации тестов и тестовых заданий [11, с. 259]. Среди них приведены следующие классификации.

1. Операционально–технологическая классификация:

– поведенческие тесты с элементами сопутствующей психофизиологической регистрации. К ним также относят компьютерно–игровые тесты – частный случай этого класса тестовых методик, доля субъективизма в результатах минимальна – и со стороны испытуемого, и со стороны тестирующего;

– объективные тесты – существуют варианты правильных ответов, обусловленные культурными нормативами и научной истинностью. На результаты оказывает влияние субъективность авторов тестовых заданий;

– опросники – влияние субъективности испытуемого достигает максимума (ответы нередко зависят от рефлексии испытуемым целей и задач тестирования);

– методики субъективного шкалирования – испытуемый занимает субъективную позицию «эксперта» по анализу собственного опыта и предпочтений (оценок);

– проективные методики скрыты от прямой рефлексии испытуемого, но их главный недостаток заключается в зависимости от субъективизма диагностов.

2. Вторая по популярности группа тестов – это тесты различной направленности [22, с. 312]:

– психофизиологические и психомоторные тесты. Данные виды тестов применяются для изучения таких характеристик, как сенсорные пороги, скорость реакции, сенсомоторная координация и т.д.

– тесты на познавательные способности, способствуют изучению когнитивных характеристик персонала – восприятия, интеллекта, памяти, внимания, а также обучаемости, мышления и креативности. Эта группа методов является одной из самых полезных, т.к. многие познавательные характеристики персонала или их отдельные свойства практически нереально изучить другими способами.

– мотивационные тесты – тесты, позволяющие выяснить основные мотивы сотрудников, которыми человек руководствуется при выборе работы и сферы деятельности, так и на протяжении всего процесса работы.

– тесты для изучения самосознания. Данные тесты не слишком часто применяются на практике оценки персонала, поскольку особенности самосознания почти не рассматриваются организациями в качестве важных компетенций.

– тесты для исследования эмоциональных характеристик. К данной группе относят также тесты для изучения как устойчивых эмоциональных качеств, так и ситуативных состояний, кратковременных эмоциональных реакций.

– коммуникативные тесты. Эти тесты используются для того, чтобы рассмотреть направленности личности вовне или внутрь себя (экстраи – интроверсии), коммуникативных установок, отношения к окружающим, социальной адаптации, коммуникативных потребностей (аффилиации, доминирования и т.д.), лидерских и организаторских способностей и многие другие.

Однако, следует отметить, что тестирование может нанести вред в случае, когда [6, с. 111] :

– у методики низкая психометрическая эффективность (тесты вредны, если допускаются грубые методические ошибки);

– низкая доверительная валидность в глазах испытуемых (тесты вредны, если они плохо моделируют деятельность, ради прогноза эффективности которой они созданы.);

– определенное несовпадение интересов трансформировалось в конфликт (неграмотное в социально–психологическом смысле внедрение чаще всего приводит именно к актуализации потенциального конфликта).

Оценка персонала является важнейшей составляющей системы управления персоналом [17, с. 218]. Так, целью оценки на этапе приема на работу будет являться определение степени соответствия кандидатов должности, на которую они претендуют. И, соответственно, отбор среди них наиболее подходящего для того, чтобы работник мог эффективно выполнить свои профессиональные обязанности.

На этапе аттестации цель оценки персонала заключается в определении степени соответствия работника занимаемой должности (классу, разряду) и направлении дальнейшего развития в организации.

При сокращении штата оценка позволяет выделить среди всего коллектива наиболее перспективных сотрудников, которые способны действовать в сложных кризисных ситуациях, сохранять спокойствие и анализировать сложившуюся проблему более трезво.

В процессе управления подчиненными оценка способствует грамотной и четкой постановке перед подчиненным задач, адекватных его профессиональному уровню и личностным компетенциям, и контроль их достижения.

Также оценка персонала помогает при выявлении потребности в обучении, определении результатов (удовлетворенности обучением), выявлении кандидатов в кадровый резерв, их профессиональных и психологических характеристик, определении направления развития и степени готовности к профессиональной деятельности.

На этапе вертикальной и горизонтальной ротации оценка персонала способствует определению потенциала сотрудника, возможности выполнения им новых профессиональных обязанностей или работы в непривычных условиях.

Целью оценки персонала при проведении в организации инноваций, реструктуризации и т.д. является изучение мотивационной, когнитивной, поведенческой способности работников к изменениям, а также их реальной адаптации к происходящим изменениям.

На этапе разработки системы мотивации персонала оценка персонала позволяет изучить мотивационную сферу работников организации (потребностей, желаний, целей и т.д.), а также непосредственное изменение мотивации в процессе проведения оценочных процедур.

Как правило, конечной целью оценки персонала является измерение параметров, на которые можно влиять, чтобы повысить общую эффективность компании. Такими параметрами является, например, индивидуальная эффективность каждого сотрудника; уровень знаний и навыков, необходимый для выполнения работы и т. п.

Основными принципами оценки персонала являются [3, с. 276]:

1. Принцип ориентации на стратегические цели компании. Методы оценки должны подбираться таким образом, чтобы с их помощью можно было бы оценить те компетенции, которые способствуют достижению целей, стоящих перед компанией.

2. Принцип системности. Необходимо применять комплекс пересекающихся методик. Чем сильнее методики различаются между собой по способу проведения и оценке результатов, тем более адекватные и точные выводы мы можем сделать с помощью их сопоставления между собой.

3. Принцип минимальной достаточности. Чрезмерное использование количества методик приводит к тому, что оценка становится громоздкой и дорогостоящей.

4. Принцип опоры на значимость компетенции. Наиболее важные критерии должны быть проанализированы максимально внимательно с использованием специализированных методик. Менее важные качества предпочтительно исследовать при помощи универсальных методик, уменьшающих размер процедурной части оценки. Использование пересекающихся методик желательно, но не столь необходимо. То же самое можно отнести и к значимости изучаемой должности для организации: чем более важна та или иная позиция для достижения целей компании, тем, соответственно, больше времени и сил следует уделять оценке сотрудника, ее занимающего или на нее претендующего, тем более обширной может быть и методическая часть оценки.

5. Принцип моделирующего исследования. Необходимо разработать такие методы оценки, которые могут моделировать содержание деятельности работника. В частности, моделировать нужно те действия, которые являются наиболее частыми и важными, создают максимальную нагрузку на работников.

Мизинцева М. Ф. выделила следующие основные этапы оценки персонала [20, с. 215]:

Этап 1. Определение целей и задач оценки. Цели оценки могут быть разнообразными, но при этом они всегда должны строго определяться целями и задачами самой организации.

Этап 2. Выделение критериев оценки. На данном этапе определяются характеристики, качества изучаемого объекта (сотрудника, кандидата, коллектива), которые важны для достижения организационных целей и могут быть формализованы для включения их в процесс оценки.

Этап 3. Разработка методической части оценки должна осуществляться таким образом, чтобы сформированный комплекс методов обеспечил исследование всех выделенных критериев. Кроме этого, на данном этапе может проводиться и подготовка экспертов, если планируется привлечение их к исследованию.

Этап 4. Проведение оценки – непосредственное исследование кандидатов, работников или коллективов с целью изучения интересующих нас характеристик.

Этап 5. Подведение итогов оценки – анализ и обобщение полученных данных, принятие решений по результатам оценки, разработка рекомендаций, предоставление обратной связи как заказчикам исследования (руководству), так работникам, которые проходили оценку. Кроме того, по результатам проведенной оценки может проводиться коррекция предшествующих этапов, иногда даже коррекция целей и задач, стоящих перед организацией.

Оценка персонала на предприятии должна проводиться регулярно, для того чтобы сотрудники видели результаты своего труда, справедливо оцененные руководителям, а руководителями по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать. Важная роль в осуществлении оценки принадлежит специалистам по управлению персоналом, менеджерам, в целом руководителям различного ранга.

Для получения достоверной информации необходимо точно и объективно выделить показатели, по которым производится оценка. В этом случае важно установить четкие и продуманные критерии оценки персонала. Критерий оценки персонала – порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Критерий – это такие характеристики работы и рабочего поведения, которые составляют необходимые «стандарты совершенства», которые необходимо достигнуть, чтобы как организация, так и индивид могли реализовать свои цели [3, с. 65]. Количественные и качественные критерии оценки работы персонала призваны оценить вклад работника в достижение целей организации, что дает возможность руководству организации принимать верные административные решения. Выбор конкретных критериев оценки (личностные качества, рабочее поведение или рабочие

результаты) зависит от категорий оцениваемых работников и от того, как предполагается использовать получаемые результаты.

Можно выделить четыре группы критериев, которые используются на любом предприятии с некоторыми коррективами:

1. профессиональные критерии оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;
2. деловые критерии оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;
3. морально–психологические критерии оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;
4. специфические критерии оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Такие критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности.

Таким образом, все сказанное выше позволяет выделить основные преимущества оценки персонала, как для организации, так и для персонала.

Для организации преимущество заключается в следующем [17, с. 284] :

- 1) Определение результатов работы, уровня знаний и навыков поможет выявить готовность сотрудников к решению стратегических задач в перспективе.
- 2) Возможность создания кадрового резерва и ротации кадров позволит проявить лояльность персонала по отношению к организации.
- 3) Создание программы развития персонала. Оценка позволит выявить необходимость в обучении определенной группы работников.

4) Мотивация персонала. Оценка служит текущей материальной мотивацией сотрудников, а также мотивирует персонал для долгосрочной работы в организации посредством создания программы кадрового резерва.

5) Совершенствование корпоративной культуры. Через процедуру оценки персонал понимает миссию организации. Заложенные в корпоративную культуру организации нормы поведения получают в оценке персонала поощрение.

6) Структурное развитие организации. Система оценки помогает совершенствовать организационные взаимоотношения между структурными подразделениями организации.

Преимущества оценки для персонала заключаются в следующем [28,с.184]:

- определение роли каждого работника в организации;
- понимание поставленных целей и задач, зависимости оплаты труда от результатов труда;
- взаимопонимание непосредственного руководителя;
- гарантия того, что достижения работника не останутся без внимания;
- возможности профессионального и карьерного роста в организации.

Следует иметь в виду, что каждый этап работы персонала в организации предполагает использование определенных методов оценки.

Подводя итог, следует сказать, что: «Оценка персонала» – система периодической (регулярной) оценки результатов труда работника или продемонстрированных навыков, подходов к выполнению работы (за месяц, квартал, год) в соответствии с целями (стандартами) и задачами.

Оценка персонала используется на всех этапах работы с персоналом: прием на работу, зачисления в резерв на выдвижение, обучение персонала, материальное и моральное стимулирование сотрудников.

Оценка персонала благотворно влияет как на предприятие, так и на персонал в целом.

1.2 Формирование системы оценки персонала в организации

Система оценки персонала представляет собой комплекс единых или согласованных целей, задач и ожидаемых результатов; процедур, технологий и средств оценки персонала, направленных на получение информации о соответствии сотрудников заданным критериям.

Необходимость формирования современной системы оценки персонала обусловлена, прежде всего, возрастанием роли воздействия человеческих ресурсов на эффективность достижения стратегических целей организации.

Первостепенная значимость системы оценки персонала в управлении персоналом определена ее неразрывной связью со всеми этапами управления человеческими ресурсами.

Начиная с этапа отбора кандидата на вакантные должности, при приеме на работу. Многие организации используют многоэтапные отборы претендентов на определенную должность. Т.е., на самом начальном этапе оценка персонала предназначена для выбора тех или иных кандидатов, которые пройдут на следующий этап.

В данном случае эффективно работающая система оценки персонала в организации позволяет сформировать критерии для той или иной должности, а также отобрать лучших кандидатов. Кроме того, она способствует непрерывному совершенствованию критериев и методов отбора.

Следующим этапом является оценка нового сотрудника после периода адаптации. Следует отметить, что адаптация это неизбежный этап нового сотрудника. Это определяется, в первую очередь тем, что, несмотря на какой бы то ни был профессионализм и личные качества, сотруднику необходимо познакомиться с организацией, ее требованиями, с новыми коллегами и руководством.

Не зря многие компании, желая повысить эффективность работы персонала, сократить издержки, уделяют особое внимание адаптации.

Поэтому оценка сотрудника по окончании периода адаптации имеет особое значение. Она выполняет важную функцию обратной связи, благодаря чему возможно выявить недостатки существующей системы и внести необходимые коррективы. Кроме того, оценка периода адаптации, в некоторых случаях, позволяет оценить сотрудников, которые в определенной степени были вовлечены в этот процесс.

Следующий этап, в котором применяются результаты оценки персонала, связан с развитием и обучением сотрудников. На данном этапе оценка персонала особенно важна, т.к. она является базисом программы обучения.

Также оценка персонала может быть использована для формирования кадрового резерва, путем выявления у сотрудников необходимых навыков, а также управленческого потенциала, для планирования карьеры сотрудников и для кадрового планирования. Ведь персонал организации, в отличие от остальных ресурсов, не расходуется и истощается, а приращивается и обогащается в процессе выполнения трудовой деятельности. Следовательно, оценка воздействия работников на эффективность достижения целей организации отражает необходимость разработки методологии оценки персонала, удовлетворяющей требованиям кадрового менеджмента [34].

Кроме того, оценка персонала играет существенную роль в системе оплаты труда, стимулирования и мотивации персонала. На данном этапе, возможно сохранить заинтересованность работников в высоких производственных результатах, т.к. заработная плата во многом зависит от результатов труда конкретного работника и организации в целом.

Регулярная и систематическая оценка персонала помогает руководству организации в представлении информации, необходимой для принятия серьезных обоснованных решений, в том числе увольнении. На этапе увольнения наличие задокументированных данных о систематически неудовлетворительном выполнении работника своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации. В том числе, в

случае категорического несогласия с принятым решением или в случае судебного разбирательства.

Отсюда следует, что система оценки персонала в организациях актуальна всегда, вне зависимости от этапов управления персоналом, начиная с отбора персонала, заканчивая увольнением. Т.к. система является основой процесса работы с кадрами и взаимосвязана со всеми направлениями управления человеческими ресурсами.

Современная система оценки персонала организации рассматривается как способ познания объекта. Поэтому при формировании процедуры оценки персонала необходимо включать применение разнообразных способов, приемов и средств достижения, поставленных целей оценки используя смежные отрасли знаний, такие как статистика, психология, социология и др. на разных этапах оценки персонала.

Предполагаются следующие этапы формирования системы оценки персонала:

- 1) принятие решения о создании системы оценки персонала в организации;
- 2) создание рабочей группы по разработке системы оценки;
- 3) выбор и разработка первого варианта системы, презентация топ-менеджменту;
- 4) доработка системы, разработка HR-департаментом соответствующих документов (Положения, инструкций, форм) и т.д.;
- 5) техническая доработка системы и подготовка сопроводительных документов HR-менеджером;
- 6) информационная поддержка системы внутри компании, проведение обучающих семинаров для менеджеров среднего звена;
- 7) возможная доработка системы с учетом замечаний среднего менеджмента;
- 8) проведение обучающих семинаров для сотрудников;
- 9) проведение оценки, возможно, в пилотной группе;

10) подведение итогов, анализ успехов и неудач, возможная доработка системы.

Рассматривая систему оценки персонала, следует уточнить, что она подразумевает использование совокупности методов. Сравнительная характеристика методов оценки персонала приведена в приложении А.

Анализируя основные методы оценки персонала, следует отметить. Что существует два наиболее распространенных метода оценки персонала в России – аттестация и тестирование. Но, с приходом на российский рынок западных компаний, начали появляться и другие, более современные, методы оценивания сотрудников.

Следует отметить, что существуют так же и другие методы, которые предприятия используют в качестве оценки персонала, рассмотрим некоторые из них:

1. Матричный метод. Для каждой должности составляется таблица–матрица, в которой прописаны необходимые деловые и личностные качества работника. В таблице указано, какая оценка соответствует тому или иному значению качества (оценка варьируется от 0 до 10), а также значимость каждого качества (сумма значимости всех качеств равна 100). В итоге суммируется произведение оценки качества и его значимости, которое показывает числовой результат, определяющий насколько сотрудник соответствует выбранным компетенциям.

Преимущества метода: индивидуальный подход к каждой должности; дает возможность сотруднику понять какие качества наиболее востребованы.

Недостатки метода: трудоемкость в использовании; значительные затраты времени на составление таблицы и согласовании баллов.

2. Метод системы произвольных характеристик. Оценивающие выделяют самые яркие успехи оцениваемого и главные упущения, после чего обсуждают перечисленные качества или поведение и делают выводы на этой основе.

Преимущества метода: Помогает выявить самых ярких, наиболее активных сотрудников, а также тех, кто чаще всего допускает ошибок; объективная оценка за счет различных мнений (несколько оценивающих).

Недостатки метода: рассматриваются только некоторые, выделяющиеся процессы деятельности, нет полной картины; возможны спорные ситуации в случае противоположных мнений среди оценивающих.

3. Оценка выполнения задач – данный метод похож на предыдущий, только обсуждаются и рассматриваются вся трудовая деятельность сотрудника за определенный период времени.

Преимущества метода: рассматривается вся деятельность сотрудников, более точная оценка; объективная оценка за счет различных мнений (несколько оценивающих); возможность определить тенденция развития сотрудника.

Недостатки метода: возможны спорные ситуации в случае противоположных мнений среди оценивающих; необходимость фиксировать всю деятельность сотрудников; возможно упустить какие-либо достижения или упущения сотрудников.

4. Метод «360 градусов». В этом методе работник оценивается всеми сотрудниками, с которыми взаимосвязан в трудовой деятельности, и клиентами. Вся полученная информация сравнивается и обрабатывается, после чего делается общий вывод о сотруднике.

Преимущества метода: объективная, всесторонняя оценка; более активная обратная связь.

Недостатки метода: оцениваются компетенции и в меньшей степени результаты деятельности; требуется высокая степень конфиденциальности; трудно добиться откровенного мнения подчиненных о руководителе.

5. Групповая дискуссия. Руководители или эксперты беседуют с сотрудником о результатах его деятельности и перспективах. Данный метод помогает определить активных, амбициозных и логически рассуждающих людей.

Преимущества метода: простота в реализации; наличие обратной связи.

Недостатки метода: сотрудник может быть не до конца честен; уровень взаимоотношения сотрудника и руководителей могут влиять на итоги.

6. Ранговый метод. Руководители составляют рейтинг сотрудников по определенному заранее выбранному критерию, в последствии все результаты сравниваются и чаще всего последних в списке сокращают, тех кто оказался на первых местах – поощряют.

Преимущества метода: оценивают несколько руководителей; все сотрудники сравниваются между собой и есть наглядный список эффективности сотрудника внутри компании; хороший способ поощрить лучшего сотрудника.

Недостатки метода: сотрудники сравниваются по одному критерию, и работники, которые хорошо проявляют себя в других категориях, могут быть демотивированы, если окажутся в конце списка; руководители могут недобросовестно ранжировать, основываясь на личных симпатиях.

7. Метод балльной оценки. За каждое достижение работника ему присваивается заранее обусловленное количество баллов, которые в последствии суммируются и определяют его общий деловой уровень.

Преимущества метода: оценивается совокупность всех качеств и достижений сотрудника; показывает сильные и слабые стороны работника; все сотрудники оцениваются одинаково и объективно, так оценки за каждое достижение заранее обусловлены.

Недостатки метода: большие затраты времени; трудоемкость метода; работники могут частично подходить под описание характеристики, но все же необходимо присвоить какое-либо количество баллов, выбирая наиболее подходящие варианты, который не полностью соответствует кандидату.

8. Метод свободной балльной оценки. Данный метод отличается от предыдущего тем, что руководители или эксперты присваивают каждому качеству сотрудника определенное количество баллов в свободной форме, то есть это решается отчасти субъективно, так как нет никаких рамок.

Преимущества метода: оценивается совокупность всех качеств и достижений сотрудника; показывает сильные и слабые стороны работника; каждый оценивается индивидуально.

Недостатки метода: большие затраты времени; трудоемкость метода; субъективность оценки.

9. Интервью. Чаще используется при приеме на работу. Подразумевает диалог с потенциальным сотрудником, чтобы определить его пригодность для компании и конкретной деятельности.

Преимущества метода: есть возможность задавать вопросы и уточнять все тонкости; при диалоге также можно оценивать кандидата вербально и невербально, то есть учитывается манера общения и поведения.

Недостатки метода: кандидат может приукрашивать свои способности; кандидат может недоговаривать, быть не до конца честным; во время диалога может произойти конфликт; необходимо тщательно подготовиться к интервью и не отходить от плана.

10. Метод эталонов. В данном методе фактические качества работника сравниваются с самыми успешными сотрудниками данного направления.

Преимущества метода: своего рода ранжирование сотрудников и с не завышенной планкой (если один сотрудник смог достигнуть определенных высот в данной компании, то и другие смогут); у сотрудников есть с кого взять пример.

Недостатки метода: возможно негативное и завистливое отношение к сотруднику–эталоноу; сложно найти сотрудника, который был бы самым успешным во всех категориях.

11. Метод суммируемых оценок. В данном случае оценивают частоту проявления у сотрудника того или иного качества по шкале «постоянно», «часто», «редко», «никогда». Определенному проявлению присваивают конкретные баллы, после чего они суммируются и сравниваются с идеальными.

Преимущества метода: простота метода; показывает, какие качества проявляются у сотрудника чаще и реже всего.

Недостатки метода: может быть сложно найти разницу между «постоянно», «часто» и «редко», «никогда»; не описывает насколько хорошо проявляется то или иное качество.

12. Система группировки. Оценивают некоторое количество факторов сотрудников и по результатам всех сотрудников делят на 4 группы: «плохой работник», «удовлетворительный работник», «хороший работник», «отличный работник». Посредством данного метода плохих сотрудников заменяют отличными.

Преимущества метода: возможность определить лучших и худших сотрудников.

Недостатки метода: есть сотрудники, которые могут попасть по характеристикам между двумя соседними группами; возможны конфликтные ситуации.

13. Ассессмент–центр. Оценка персонала производится в основном за счет наблюдения за работниками в специально смоделированной ситуации, которая схожа с их деятельностью. Это является его отличительной чертой, но также ассессмент–центр включает в себя различные тесты и интервью. Данный метод является наиболее распространенным и служит для определения потенциальных возможностей сотрудника, для оценки компетенций и соответствия должности. Так как является наиболее дорогостоящим методом, то чаще всего его используют для назначения на руководящие должности.

Преимущества метода: наиболее объективная оценка, позволяющая определить потенциал сотрудника; позволяет выявить соответствие работника корпоративной культуре; наглядно показывает все преимущества и недостатки сотрудника.

Недостатки метода: значительные финансовые затраты; значительные затраты времени на подготовку и проведение; высокий уровень стресса при получении обратной связи.

14. Управление по целям (MBO). Руководитель и сотрудник совместно ставят цели и задачи, требуемые решения, и ожидаемые результаты деятельности. В последствии оцениваются реальные достижения и итоги с запланированными. На основе данного метода может быть пересмотрена заработная плата, выплачены премии и бонусы и может использоваться нематериальное стимулирование.

Преимущества метода: сотрудник понимает критерии успешности своей работы до начала выполнения задач; предоставление обратной связи; затраты минимальные или отсутствуют.

Недостатки метода: субъективность оценки, так как оценивает только один человек (руководитель); ориентация на прошлые заслуги и достижения, а не на развитие.

15. Управление результативностью (PM). Данный метод похож на предыдущие, только здесь помимо поставленных целей также оцениваются и компетенции сотрудника, которые нужны для достижения целей. Так при выполнении работ, руководитель постоянно направляет подчиненного и развивает его для лучшего и эффективного достижения целей. Так по итогам оценки может быть пересмотрена заработная плата, выплачены премии и бонусы, составляется индивидуальный план развития сотрудника, возможно карьерное продвижение как по горизонтали, так и по вертикали, а также сотрудник включается в кадровый резерв.

Преимущества метода: сотрудник понимает критерии успешности своей работы до начала выполнения задач; предоставление обратной связи в течение всего запланированного периода; предусматривает развитие и обучение сотрудника.

Недостатки метода: большие временные затраты; данный метод применим в компаниях с развитой корпоративной культурой.

16. Метод дневников. Работникам выдается список заданий на весь рабочий день и фиксируется за какое количество времени было выполнено каждое поручение.

Преимущества метода: помогает отследить на что уходит рабочее время работника; относительно полученной информации можно распределять задания таким образом, чтобы сотрудник уложился в один рабочий день.

Недостатки метода: сотрудники, которые находятся под контролем, могут выполнять работу быстро, но не качественно.

Описанные методы оценки необходимо рассматривать как взаимодополняющие друг друга и использовать их следует комплексно, что поможет повысить надежность и объективность принимаемых управленческих решений.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей и зависит от ряда факторов:

- этапы развития организации;
- сфера деятельности организации;
- стратегические цели организации;
- корпоративная культура.

Выбор метода зависит также от категории персонала и система оценки персонала должна это учитывать.

Эффективность того или иного метода оценки зависит не столько от него самого, столько от его соответствия задачам и корпоративной культуре организации, а также от грамотности внедрения.

Для оценки эффективности сформированной и реализованной системы оценки персонала используются следующие критерии эффективности:

- 1) прозрачность системы оценки персонала для сотрудников. Т.е. сотрудники имеют всю необходимую информацию (и эта информация им понятна) касательно критериев оценки, процедур и «последствий» оценки;

2) согласованность и релевантность — используемые методы сбора информации приняты сотрудниками и руководством (приняты/согласованы в психологическом плане) и соответствуют своей цели;

3) направленность на развитие — все процедуры (касающиеся сотрудников или процессов) направлены на повышение эффективности/качества или мотивации сотрудников к труду.

Подводя итог, следует отметить, что оценка персонала представляет собой систему периодической оценки результатов труда работника или профессиональных знаний, навыков, умений, в соответствии с целями и задачами.

Системой оценки персонала является комплекс единых и согласованных целей, задач, результатов, процедур, технологий и средств оценки персонала, направленных на получение соответствия работников заданным критериям организации. Составляющими элементами системы оценки персонала являются: субъект, объект и предмет оценки персонала.

На формирование системы оценки персонала должен учитываться ряд факторов: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационная культура и структура, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы. Также необходимо помнить о том, что эффективность системы оценки персонала напрямую зависит от выбранного метода проведения оценки сотрудника.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

2.1 Российский и зарубежный опыт оценки персонала на промышленных предприятиях

Система оценки персонала занимает важное место в системе управления персоналом в зарубежных и российских предприятиях.

В практике оценки персонала применяются множество различных оценочных методик, тем не менее, многие из них или являются аналогами, или существенно повторяют друг друга.

Оценка персонала, считается одним из основных элементов системы управления персоналом и является базой для последующих кадровых решений. Однако, несмотря на определяющую и возрастающую роль оценки в кадровом менеджменте, ее проблемы в управлении персоналом недостаточно изучены, а теоретические и практические знания о ней недостаточно систематизированы. Проявляется это в отсутствии единого понятийного аппарата в оценке кадров, отсутствии систематизации систем оценки и оценочных методов, недостаточной разработанности технологий выбора критериев оценки и оценочных методик, затрудненности адаптации зарубежных методик к российской практике, и во многом другом.

Сегодня еще не существует универсальной системы методик (например, в зависимости от сферы деятельности компании, категории персонала, задач, поставленных перед компанией и т.д.) ни в российской практике, ни за рубежом. Многие известные и широко применяемые иностранными компаниями оценочные методы получили свое распространение в российских компаниях сравнительно недавно, поэтому сотрудники служб персонала и руководители сталкиваются с рядом трудностей при их использовании. Помимо того, в области оценки персонала

в России остается актуальной проблема грамотного применения оценочных методов и интерпретации полученных результатов.

На отечественном рынке прослеживается и явная тенденция быстро меняющейся моды на ту или иную методику, однако не всегда «модные» методики оказываются действительно эффективными и универсальными для каждой из компаний. Так, не всегда дорогостоящий, но популярный сегодня метод «ассессмент-центр» эффективен для небольших компаний и ряда категорий сотрудников (скажем, для линейного и административного персонала часто применение подобной методики оказывается экономически неоправданным) [32].

Проанализировав отечественный опыт, следует отметить, что существенным недостатком промышленных компаний является, в первую очередь использование, в большинстве компаний, только одного метода оценки персонала. Наиболее распространенным является аттестация.

Примером может служить система оценки персонала на промышленном предприятии, занимающийся выпуском двигателей ОАО «КАМАЗ», на котором также используется лишь один метод оценки персонала.

Процесс проведения аттестации в ОАО «КАМАЗ» представляет собой три основных этапа: оценка руководителем, оценка по горизонтали и самооценка.

Общая оценка деятельности работника включает в себя последовательный ряд действий. Отчет сотрудника, где проводится собеседование по проделанной им работе за аттестационный период и выясняется, как справляется сотрудник с возложенными на него обязанностями, есть ли резерв для увеличения эффективности его труда.

Отзыв руководителя предусматривает оценку подчиненного по 10 качественным критериям таким как: выполнение задач, поставленных на аттестационный период; уровень совокупности профессиональных знаний, умений, навыков; уровень и качество выполнения работы; патриотизм, т.е.

насколько сотрудник лоялен и предан своему предприятию; постоянное совершенствование своих профессиональных знаний и стремление к профессиональному росту; умение работать в команде, готовность к взаимопониманию; целеустремленность; возможность продвижения по службе; вклад в развитие предприятия; удовлетворенность сотрудником в целом.

Этап самооценки сотрудника дает общее представление о том, в чем расходятся оценки руководителя и подчиненного, возможность оценить стиль управления руководителя, выявить, каких именно сотрудников высоко оценивает руководство и почему, а также предоставить работнику возможность влиять самому на оценку.

При заполнении общего бланка аттестации предлагается для объективности оценок не только определить балл, но и ввести оценку «Рейтинг сотрудника в подразделении» (место в группе) для каждого сотрудника и дать пояснения по критериям с низким баллом или рейтингом.

Самооценка дает возможность понять, в чем расходятся оценки руководителя и подчиненного, оценить стиль управления руководителя, выявить, каких именно сотрудников высоко оценивает руководство и почему, а также предоставить работнику возможность влиять на оценку.

В ОАО «КАМАЗ» система оценки персонала направлена на определение потребности в квалифицированном персонале, в его обучении, планировании профессионального развития и карьеры.

Проанализировав деятельность предприятия, были выявлены преимущества в системе оценки персонала:

1. Вся система оценки в предприятии для персонала носит характер прозрачности. Т.е. сотрудники полностью осведомлены о критериях оценки, процедуре, этапах проведения и условиях, в которых будет проводиться оценка.

2. Все этапы проведения аттестации соблюдаются и выполняются в точно заданные сроки.

3. Оценка персонала затрагивает абсолютно все категории персонала предприятия. Начиная с рабочих, заканчивая руководителями.

Тем не менее, не смотря на небольшой опыт проведения оценки персонала, по сравнению с зарубежной практикой, предприятия пытаются внедрять различные новые методики, развивать систему оценки персонала. Но главная преграда остается: российский менталитет, которому свойственно отчуждение западных технологий, недоверия к ним, а также стремление к стабильности и постоянству.

Данные, по методам оценке персонала, представленные в российских и зарубежных источниках, сильно расходятся. Расхождения по показателю достоверности настолько велики, что иногда составляют разницу почти в два раза.

Многие компании считают, что именно нетрадиционные методики имеют высокую степень достоверности и поэтому используют их в своей системе оценки. Однако, в случае неграмотного использования каждого из перечисленных методов, достоверность может существенно снизиться. Сегодня необходимо пересмотреть и значительно модернизировать ряд оценочных методик, применяемых в российских компаниях.

Приходится признать, что ни один используемый как в западной, так и в российской практике метод оценки персонала не является предельно достоверным, эффективным и универсальным. Одни из них при своей относительно невысокой стоимости менее достоверны, другие – более точны, однако при использовании требуют больших финансовых и организационных затрат. Применение экспериментальных методов оценки может быть оправданно в большей степени для крупных компаний и менеджеров высшего звена по причине их высокой стоимости и трудоемкости.

Что касается зарубежного опыта оценки персонала на предприятии, следует отметить, что они имеют достаточно обширный опыт и давно сложившуюся систему управления персоналом. Предприятие может выбрать

одну из двух существующих процедур проведения оценки, которые оказывают прямое влияние на стиль и результаты оценки:

1. Американская процедура оценки: оценка проводится для определения соответствия сотрудника своему рабочему месту, определения тех измерений в его работе, которые произошли со времени проведения последней оценки.

2. Европейская процедура оценки: акцент делается на получение обратной связи от сотрудника для планирования развития карьеры, индивидуального развития, планирования обучения. Сама процедура должна быть максимально неформальной, открытой, не приводящей к серьезным изменениям финансового и карьерного положения сотрудника [28].

Основной чертой американского подхода к управлению персоналом является знание непосредственных начальников не только своих подчиненных, но и работников низшего уровня управления своего подразделения. Наибольшее внимание здесь уделяют оценке и подбору линейных руководителей. Так, например, в многоотраслевой компании «Дженерал Электрик» на обсуждение кандидатуры руководителя того или иного направления расходуется по 3–4 часа на наиболее важных корпоративных совещаниях. В настоящее время эта практика становится как официальная политика, а формальные процедуры оценки позволяют руководству наблюдать за большим количеством подчиненных [28,с.13].

Важное место в отношениях между руководителем и подчиненным имеет собеседование. Работник, получив на руки экземпляр оценочной формы, должен обсудить сильные и слабые стороны своей деятельности.

Например, в «Дженерал электрик» работнику за неделю сообщают дату собеседования. Он должен подготовиться по следующим вопросам:

- 1) как он сам оценивает свою деятельность;
- 2) как успешно справился с поставленной задачей и что помешало достичь лучших результатов;
- 3) что нужно сделать для улучшения качества работы.

Целью обсуждения является усиление мотивационного воздействия на подчиненного, который опирается не только на вознаграждение, но и наказания, вплоть до увольнения. В результате обсуждения разрабатывается конкретная программа действий работника с целью улучшения результатов труда или согласовываются направления устранения недостатков и развитие деловых качеств.

В США различные фирмы основное внимание уделяют специализированным знаниям и профессиональным навыкам. В американских фирмах довольно часто проводят оценку персонала. 74% служащих и 58% рабочих проходили оценку раз в год; 25% служащих и 30% рабочих оценивались раз в полгода, около 10% проходили оценку результативности труда чаще, чем раз в полгода. Оценка персонала в компаниях США чаще всего проводит управляющий менеджер.

На примере промышленной нефтяной компании «Оксидентал Петролеум» были рассмотрены методы оценки персонала, используемые на предприятии. К ним относятся следующие:

1. Метод графической шкалы рейтинга.
2. Описательный метод – применяется как часть метода графической шкалы рейтинга.
3. Анкетирование.
4. Метод управления по целям – чаще всего используется при оценке труда менеджеров, инженеров, а также работников, которые не связаны с непосредственным выпуском продукции.
5. Биографический метод.
6. Интервьюирование.
7. Тестирование.

Одним из самых распространенных и наиболее часто применяемом методом оценки персонала в «Оксидентал Петролеум» является метод графической шкалы рейтинга. Данный метод на предприятии представляет собой проставление соответствующей оценки каждой профессиональной и

личностной черте оцениваемого сотрудника. Поскольку особое внимание уделяется именно специализированным знаниям и профессиональным навыкам, именно поэтому данный метод пользуется такой популярностью в американских фирмах. Также таким методом пользуется известная американская компания Navistar International, поскольку данный метод позволяет быстро, качественно и объективно провести оценку огромного количества сотрудников.

Вторым по популярности методом в «Оксидентал Петролеум» считается описательный метод, так как он комбинируется с методом графической шкалы рейтинга. Его суть состоит в том, что сотруднику, который производит оценку, предлагается описать преимущества и недостатки поведения работника. Так, компания Ford комбинирует данные методы вместе, так как это позволяет дать наиболее широкую оценку и обратную связь оцениваемым сотрудникам.

Метод управления на предприятии используется намного реже, чем первые два, происходит это из-за того, что он требует большой подготовки и немалых ресурсов. При данном методе необходимо терпение, умение формулировать задачи и вести беседу, а также доверие между начальником и подчиненным.

Суть метода состоит в том, что сотрудники предприятия, заминающие руководящие посты в процессе деятельности компании сотрудничают с подчиненным им персоналом для выработки целей организации, что дает подчиненным возможность использования самоконтроля результативности труда. Сложность метода состоит в том, что при его проведении менеджеры предприятия «Оксидентал Петролеум» и подчиненные планируют, организуют, контролируют, общаются и обсуждают работу. Исходя из этого, работники получают определенную программу и цель своей работы. Данный метод пользуется огромной популярностью в пищевой компании RGR Nabisco – крупнейшая американская пищевая компания. Для достижения высоких

результатов , все сотрудники компании должны взаимодействовать между собой.

Анкетирование в данной компании является также одним из наиболее применяемых методик оценки персонала. Оно чаще всего используется как дополнение к основным методам оценки персонала, например, к методу управления по целям.

Говоря об интервьюировании в «Оксидентал Петролеум», следует заметить, что интервью в режиме беседы с сотрудником проводится по уже запланированному сценарию. Составляется определенный перечень вопросов, на который оцениваемый должен ответить.

С помощью тестирования определяют уровень профессиональных знаний и умений сотрудника, его способностей и мотивов, а также психологии личности с помощью специальных тестов и с последующей их расшифровкой.

Таким образом, «Оксидентал Петролеум» – пример предприятия, в котором используется множество различных методов для оценки персонала.

Последние три метода, используются как дополнение во многих и других американских компаниях. Для того, чтобы выяснить общее мнение коллектива по тому или иному вопросу; а также рассмотреть общие результаты сотрудников по профессиональным знаниям, умениям и навыкам.

Наиболее точным и информативным методом оценки профессиональных и личностных качеств сотрудников является Ассессмент-центр (далее ЦО). Впервые центр оценки персонала как процедуру работы с персоналом применили в американской телекоммуникационной компании AT&T (США) в 1954 году, в рамках исследовательской деятельности. А уже с 1958 года процедура ассессмента стала широко применяться в бизнес-практике в США и других странах мира. К 1970 году эта цифра возросла до 2000 компаний.

Рассмотрим эту систему оценки на примере крупнейшей американской нефтяной компании Амосо.

Основная цель ЦО – оценка потенциальной успешности в профессиональной деятельности. ЦО не оценивает эффективность выполнения сотрудником его текущих должностных обязанностей.

Задачи, которые решает ЦО в компании Атосо являются:

1. Отбор.
2. Определение направлений индивидуального развития.
3. Определение направлений развития совместной деятельности в организации.
4. Обучение в процессе ЦО.

Во многих крупнейших промышленных предприятиях США используют метод оценки «360 градусов».

Цель, которую достигают при помощи данного метода, является оценка эффективности выполнения сотрудником его текущих должностных обязанностей.

Так, например, в Атосо при проведении оценки «360 градусов», выделяют основные этапы проведения оценки, которые полностью соблюдают.

1. Целеполагание: постановка целей и задач проекта, четкое понимание, что будет в результате оценки.
2. Эксперты: выбор групп экспертов и назначение им весовых коэффициентов (при необходимости).
3. Создание бланка оценки – опросника.
4. Проведение мероприятий по снятию сопротивления к оценочной процедуре.
5. Проведение пилотного проекта.
6. Рассылка опросных бланков экспертам из основной группы.
7. Сбор заполненных бланков и обработка результатов, формирование отчетов.
8. Проведение встреч по результатам обратной связи с каждым оцененным сотрудником.

9. Проведение итоговой презентации по результатам проекта, проведение итогового упражнения на осознание важности прозрачной коммуникации с сотрудниками.

10. Оценка эффективности проекта.

Существенным преимуществом данного предприятия, при использовании этого метода является то, что оценка затрагивает все категории и должности компании и все этапы соблюдаются в определенные сроки [35].

Следующими, часто используемыми методами в практике американских промышленных предприятий США таких как Тексако, Юнайтед Текнолоджис, Эксон, являются – метод РМ, метод детектор лжи и метод графологии.

Благодаря методу РМ, американские предприятия оценивают результаты, методы и компетенции сотрудников, выявляют области развития, планируют более грамотное построение карьера сотрудника. Участие принимают все категории и должности компании.

Хоть метод детектора лжи и невыгодно использовать с точки зрения имиджа, тем не менее, данный метод позволяет получить достаточно надёжные сведения, использование детектора лжи на собеседовании невыгодно с точки зрения имиджа компании. Применение детектора лжи настраивает кандидата на то, что собеседник ему не доверяет, в таком случае человеку хочется занять оборонительную позицию, поэтому весь последующий разговор будет проходить больше в форме допроса, нежели делового общения. Всё это приводит, в конечном счёте, к тому, что у кандидатов формируется неблагоприятное впечатление о компании, снижается их заинтересованность в вакансии [22, с. 113].

И ещё один метод отбора персонала, который достаточно редко применяется в российской практике, но применим в зарубежных странах – графология. Основным достоинством графологии считается тот факт, что почерк – это то, что многие люди практически не могут сознательно

контролировать, а значит, не могут скрыть или приукрасить информацию о себе [22, с. 114].

Рассматривая опыт зарубежных организаций, следует отметить, что при разработке «программы действий» системы оценки персонала зарубежные организации, как правило, привлекают самих работников с целью повышения ответственности исполнителей и улучшения взаимопонимания между руководителями и подчиненными. В некоторых организациях от работников требуют разработки программы своих действий в течение месяца со дня обсуждения результатов оценки.

Одной из целей оценки деятельности персонала в западноевропейских фирмах является определение работников, за счет которых можно проводить сокращения, так как предприятиям прежде всего необходимо избавиться от работников, не отвечающих требованиям рабочего места.

Система оценки кадров на предприятиях Японии характеризуется несколькими особенностями, связанными с философией производства, которая основывается на приоритетах персонала. В связи с этим одним из обязательных факторов оценки персонала является необходимость полной оценки результатов его труда, способностей, характера, способности к определенному виду деятельности. Справедливая оценка по этим параметрам служит основой для решения вопросов управления карьерой персонала, что в свою очередь, имеет важное значение для мотивации работников. Второй особенностью является достаточно жесткая связь результатов оценки работников с оплатой и премированием.

Третьей особенностью оценки кадров на японских предприятиях является ее регулярность и обязательность для всех, что создает нормальный психологический климат в коллективе. Документальной основой оценки являются оценочные листы или карты оценки кадров [25, с. 14].

Еще одной специфической особенностью на японских предприятиях является применение балльной системы. В литературе приводится пример: на фирме «Тайрику Трейдинг», дистрибьютора японских производителей, с

целью повышения оклада используют следующее соотношение: если работник набрал 100–96 баллов, то повышение оклада будет на 8%, если 89–80 баллов, то на 6% и т.д. когда же конечная оценка любого работника составляет менее 30 баллов, то повышение оплаты не будет. Есть и такой подход к премированию, если работник А оценивается в 70 баллов, Б – 80 и В – 90 баллов. Среднее арифметическое – 80 баллов, тогда коэффициент оценки работников будет:

$$A = 70 : 80 = 0,875; B = 80 : 80 = 1,000, V = 90 : 80 = 1,125.$$

Согласно этим коэффициентам, каждому работнику определяется размер премии, начисляемой на группу работников. Она распределяется по удельному весу (каждому – его часть из общей суммы) [32].

Достоинствами системы оценки персонала в зарубежных странах являются такие показатели как: очень частая периодика оценок (что позволяет постоянно отслеживать и понимать развитие персонала, его результативность; построение более грамотной системы оценки персонала, благодаря обширному опыту; высокая степень вовлеченности в процесс оценки самого работника и его руководства.

В отечественном опыте, чаще всего, используют только один метод оценки персонала – аттестация. Тем не менее, российские предприятия не стоят на месте, они постоянно развиваются и совершенствуют этот метод. Нельзя недооценивать такой метод как аттестация. При грамотном внедрении, он может дать определенные результаты, которые необходимы руководству.

Следует отметить положительные моменты в оценке персонала. Российские предприятия стали ее использовать значительно чаще (раз в год), чем было раньше (раз в три – пять лет); система оценки персонала развивается таким образом, что все процедуры (которые касаются непосредственно сотрудников) направлены на повышение эффективности и мотивации персонала к труду; обеспечение открытости оценки (доведение до

каждого четкой и понятной информации); постоянное стремление к развитию системы оценки персонала.

2.2 Основные направления системы совершенствования оценки персонала на примере промышленного предприятия ОАО «Пензадизельмаш»

Открытое акционерное общество «Пензадизельмаш» – крупное, специализированное предприятие по производству дизелей и турбокомпрессоров, а также комплектующих узлов для дизелестроительных заводов, основанное в 1949 году. С 2004 года ОАО «Пензадизельмаш» входит в состав АО «Трансмашхолдинг», крупнейшей российской компании, объединяющей ведущие предприятия транспортного машиностроения.

Место нахождения Общества: 440034, Российская Федерация, Пензенская область, города Пенза, улица Калинина, дом 128 А.

На ОАО «Пензадизельмаш» принята линейно–функциональная структура управления (приложение Б). Ее основу составляют специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации: маркетинг, производство, финансы, персонал и т.п. По каждой подсистеме сформирована иерархия служб. Таким образом, структура управления ОАО «Пензадизельмаш» включает 3 уровня:

1) Органы высшего звена управления – генеральный директор, его аппарат, заместители, выполняющие преимущественно стратегические и координационные функции и принимающие крупные производственно – хозяйственные и технические решения;

2) Органы среднего звена управления – руководители функциональных подразделений, отвечающие за решение технических и производственно–хозяйственных задач;

3) Органы низового звена управления – руководители производства и

цехов, решающие оперативные задачи по рациональной организации производственных процессов и плановому выпуску продукции.

Генеральный директор осуществляет общее руководство развития предприятия и координирует его функционирование.

Проводя исследование системы оценки персонала в ОАО «Пензадизельмаш» следует отметить, что существует определенная материально–техническая база обеспечения системы оценки работы персонала. На предприятии имеются средства оргтехники, необходимые для обработки информации о людях при проведении конкретных мероприятий по оценке персонала. Правовое обеспечение существующей системы оценки персонала включает:

- правовую базу, содержащую законодательство о труде;
- электронный классификатор должностей и профессий;
- тарифно–квалификационные справочники.

Ответственность за несвоевременное и ненадлежащее обеспечение и организацию проведения деловой оценки директор по персоналу.

Начальник отдела кадров в свою очередь отвечает за:

- 1) за несвоевременное и ненадлежащее обеспечение и организацию деловой оценки;
- 2) за невыполнение требований данного положения при проведении деловой оценки работников;
- 3) за несвоевременный пересмотр настоящего положения с учетом вновь принятых законодательных актов, локальных нормативных актов по ОАО «Пензадизельмаш», или внесенных в них изменений, регламентирующих деятельность в части управления персоналом.

Основой оценки персонала является численность персонала, рабочая среда, средства и уровень подготовки специалистов. Для более детального изучения персонала, было проведено интервью с начальником отдела кадров.

По результатам интервью составлены основные показатели кадрового состава, которые представлены в таблицах.

Проанализировав состав и структуру персонала в таблице 1, было выявлено, что наибольшую долю персонала на предприятии составляют рабочие, доля которых колеблется с 77,8% в 2017 г. до 76,7% в 2018 г.

Таблица 1 – Состав и структура персонала ОАО «Пензадизельмаш» в 2017–2018 г.г.

Категории персонала	2017 г.		2018 г.		Отклонение 2018 г. от 2017 г.	
	чел.	%	чел.	%	+/-	%
Среднегодовая численность работников, всего	1182	100,00	1107	100,0	-75	-6,4
Руководители	46	3,9	46	4,6	0	0,7
Специалисты	216	18,3	212	19,1	-4	0,8
Рабочие	920	77,8	849	76,7	-71	-0,61

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ОАО «Пензадизельмаш»

В целом на протяжении исследуемого периода наблюдается снижение численности персонала на 75 чел. или на 6,4%, по причине ввода в строй новых технологических процессов имеющих большее число автоматических функций.

Анализируя образовательный уровень сотрудников, следует отметить, что он достаточно стабилен (таблица 2).

Таблица 2 – Образовательный состав персонала ОАО «Пензадизельмаш» в 2017–2018 г.г.

Уровень образования	2017 г.		2018 г.		Отклонение 2018 г. от 2017 г.	
	чел.	%	чел.	%	+/-	%
Общее среднее	49	4,1	29	2,6	-20	-1,5
Средне-техническое	755	63,9	693	62,6	-62	-1,3
Незакон. Высшее	48	4	46	4,2	-2	0,7
Высшее	330	28	339	30,6	9	2,6
Итого	1182	100	1107	100	-75	

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ОАО «Пензадизельмаш»

В 2017 и 2018 годах все сотрудники организации имеют общее, техническое, неполное высшее или высшее образование. В 2018 году

структура образовательного уровня незначительно изменилась в лучшую сторону. Изменения удельного веса сотрудников составил: численность работников со средним образованием с 4,1% в 2017 сократилась до 2,6%, с техническим образованием с 63,9% сократилась до 62,6%, а вот с незаконченным высшим и с высшим образованием мы видим положительную динамику роста с 4% до 4,2% и с 28% до 30,6% соответственно.

В отношении образовательного уровня, начальник отдела кадров отмечает, что:

«Все руководящие должности и должности специалистов занимают работники с высшим образованием. На рабочих специальностях в основном задействованы работники со специальным техническим образованием».

Согласно анализу возрастной структуры персонала, наблюдается устойчивая тенденция к увеличению сотрудников в возрасте 41 года и старше и общее старение коллектива (таблица 3).

Таблица 3 – Половозрастной состав персонала ОАО «Пензадизельмаш» в 2017–2018 г.г.

Показатель	2017		2018		Отклонение 2018 г. от 2017 г.	
	чел.	%	чел.	%	+/-	%
21–30	122	10,3	90	8,1	–32	–2,2
31–40	255	21,6	180	16,3	–75	–5,3
41–50	402	34	432	39	30	5
51–60	352	30	356	32,2	4	2,2
старше 60	51	4,3	49	4,4	–2	0,1
По генд признаку						
Мужчины, чел.	1064	90	952	86		
Женщины, чел.	118	10	155	14		

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ОАО «Пензадизельмаш»

Удельный вес работников в возрасте 41–50 лет повысился в 2018 до 39% с 34% в 2017. Тогда как работники в возрасте с 21 до 30 лет составили всего 8,1% в 2018 по сравнению с 10,3% в 2017, работники в возрасте 31–40 лет 16,3% и 21,6% соответственно. Поэтому необходимо проводить политику

компании, направленную на привлечение молодых специалистов с последующим развитием их профессиональных навыков.

Что касается половозрастных характеристик работников – преобладающая доля мужчин. Их количество значительно превышает количество женщин. Так, в 2017 году удельный вес женщин составил 10%, мужчин 90 %. В 2018 – 14% и 86% соответственно.

В этом случае данную ситуацию можно объяснить тем, что в основном преобладают не экономические, а технические специальности, где традиционно большинство мужчин.

Анализируя сотрудников по стажу работы, следует отметить, что ОАО «Пензадизельмаш» начала свое существование с 1949 года и на предприятии сложился сплоченный и стабильный коллектив (таблица 4).
Таблица 4 – Распределение по стажу персонала ОАО «Пензадизельмаш» в 2017–2018 гг.

Стаж	2017 г.		2018 г.		Отклонение 2018 г. от 2017 г.	
	чел.	%	чел.	%	+/-	%
До 1 года	118	10	103	9,5	-15	-0,5
От 1 до 5	189	16,5	176	15,8	-13	-0,7
От 5 до 10	126	10,5	99	8,9	-27	-1,6
От 10 до 15	347	29	355	32	8	3
Свыше 15	402	34	374	33,8	-28	-0,2

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ОАО «Пензадизельмаш»

Поэтому работники со стажем более 15 лет составляют 34% и 33,8% в 2017 и 2018гг. соответственно. Удельный вес молодых сотрудников со стажем до 1 года составил 10% и в 2017 и 9,5% в 2018гг.

За исследуемый период на предприятии наблюдается снижение численности персонала.

По словам начальника отдела кадров, основной причиной увольнения работников в исследуемом периоде являлось собственное желание (в среднем 146 чел. ежегодно). Выбытие сотрудников происходило также вследствие

нарушения дисциплины (не менее 12 случая ежегодно). Коэффициент оборота по выбытию работников уменьшился на 0,01 (таблица 5).

Таблица 5 – Движение кадров в ОАО «Пензадизельмаш» в 2017–2018 гг.

Наименование показателя	2017г.	2018 г.	Отклонение 2018 г. от 2017 г. +/-
Численность персонала на начало года, чел.	1182	1107	–75
Принято на работу, чел.	82	80	–2
Выбыло, чел.	157	135	–12
в том числе			
по собственному желанию	144	123	
уволено за нарушение трудовой дисциплины	13	12	–1
Численность персонала на конец года, чел.	1107	1052	–55
Среднегодовая численность персонала, чел.	1144	1079	–65
Количество работников, проработавших весь год, чел.	1025	1027	+2
Коэффициент оборота по приему работников	0,07	0,07	0
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,14	0,13	0,01
Коэффициент текучести кадров	0,14	0,13	0,01
Коэффициент постоянства кадров	0,9	0,95	0,05

Источник: составлено автором на основе анализа кадровой документации ОАО «Пензадизельмаш»

Потерю работников предприятие восполняет за счет их набора. Так ежегодно предприятие вновь принимает примерно 80 сотрудников, что характеризует неэффективность управления кадрами предприятия.

Показатели текучести кадров сравнительно низкие и имеют и ее положительную динамику. Так если в 2017 г. текучесть кадров составила 14%, то к 2018 г. данный показатель уменьшился до 13%.

Коэффициент постоянства кадров предприятия высокий и имеет положительную динамику, что свидетельствует о стабильности коллектива. К 2018 г. данный показатель составил 0,95. Это свидетельствует о том, что 97% работников отработали весь 2018 год полностью.

В ходе глубинного интервью с сотрудниками отдела кадров было выявлено, что в ОАО «Пензадизельмаш» оценка персонала осуществляется

по средствам только одного метода аттестации. Для этого существует ряд нормативных документов, основным из которых является «Положение об аттестации руководителей и специалистов, разработанное с учетом производственной деятельности предприятия» приложение В. По приказу Генерального директора ОАО «Пензадизельмаш» осуществляется аттестация, ее подготовкой занимается служба управления кадрами по его указанию.

На вопрос о том, почему не используются другие методы оценки персонала, специалист отдела кадров ответил следующее:

«На это требуется дополнительное время и ресурсы. Метод аттестации персонала уже разработан и давно применяется на нашем предприятии. Тем более он охватывает значительное количество оцениваемых критериев, что позволяет провести наиболее объективную оценку персонала».

Целью проведения аттестации работников в ОАО «Пензадизельмаш» является определение уровня компетентности работников подразделений и организаций, которая необходима для их результативной и эффективной работы.

Процесс аттестации осуществляется:

- непосредственно руководителем;
- руководителем руководителя;
- представителем службы персонала;
- самооценка;
- оценка равными (коллегами);
- оценка подчиненными;
- центром оценки.

Процесс организации аттестации персонала ОАО «Пензадизельмаш» приведен в приложении Г. Он начинается с этапа формирования, корректировки, и утверждения списков для оценки компетентности. Далее

проводится сама оценка компетентности и кончается хранением результатов оценки.

Аттестация проводится комиссией строго по утвержденному графику. В процессе заседания рассматриваются представленные документы на каждого аттестуемого, заслушиваются сами работники, их непосредственные руководители.

На вопрос о том, как формируется комиссия для проведения аттестации персонала, начальник отдела кадров ответил следующее: *«Комиссия формируется из следующих сотрудников: заместитель директора, непосредственный руководитель, представитель отдела кадров, а также несколько сотрудников–коллег».*

По итогам аттестации комиссия выносит вердикт по каждому аттестуемому. Формулировка решения прописывается в локальном акте и обычно имеет вид: «соответствует занимаемой должности» и «не соответствует занимаемой должности».

Аттестационное заключение оформляется в виде протокола. Итоги формируются в сводный отчет, который затем представляется руководителю для принятия окончательного решения. По итогам аттестации работника могут послать на обучение, для повышения квалификации.

Состав документов, сопровождающих аттестацию стандартный, он включает в себя:

- 1) график проведения аттестации;
- 2) приказ о проведении аттестации;
- 3) заявление работника;
- 4) квалификационный лист;
- 5) аттестационный лист;
- 6) протокол заседания аттестационной комиссии;
- 7) аттестационное удостоверение;
- 8) характеристику на аттестуемого работника;
- 9) представление;

- 10) документацию по анкетированию и экспертизе различных качеств аттестуемого;
- 11) перечни показателей для оценки профессиональных и личностных качеств сотрудника;
- 12) отчеты по результатам аттестации.

В ходе проведения фокус-группы был рассмотрен вопрос о том, кто из сотрудников подлежит оценке персонала, соблюдаются ли все этапы ее проведения, а также понимают ли сотрудники как проводится аттестация:

Сотрудник Е. А.: *«В основном на нашем предприятии аттестацию проходят именно рабочие. Не припомню того, чтобы кто-то из руководства проходил аттестацию, хотя работаю достаточно давно».*

Сотрудник Г. В.: *«Руководителям не хватает времени. Очень часто приходится оставаться после работы, и в свое нерабочее время писать характеристики на аттестуемых работников».*

Сотрудник С. Д.: *«Не совсем понимаю то, как наше руководство проводит аттестацию. За все время, сколько раз я ее проходила, мне никогда не сообщали заранее о ней. Обычно об аттестации я узнавала об этом за день.».*

Тем не менее, в ходе анализа документов и интервью с руководителем отдела кадров, были выявлены следующие преимущества системы оценки персонала предприятия:

- возможность обоснованно активизировать кадровую работу;
- установление обратной связи у сотрудников с руководством;
- возможно оценить результаты своей работы и ее перспективы.

Таким образом, в ходе проведенного исследования были выявлены следующие недостатки системы аттестации персонала на предприятии ОАО «Пензадизельмаш» можно выделить:

- 1) Проведение оценки в основном затрагивает только рабочих, руководители и специалисты не всегда проходят аттестацию в назначенные сроки.

2) Не соблюдаются этапы проведения аттестации персонала, а именно: поскольку аттестация проходит в рабочее время, то руководители не успевают вовремя подавать характеристику на работника. Характеристика должна быть подана до проведения собеседования с аттестуемым. Поскольку руководителям не выделяется время на подготовку документов, то они не укладываются в назначенные сроки.

3) Так же, существенным недостатком системы проведения аттестации является то, что сотрудника, который подлежит аттестации информируют об этом не за две недели, как предполагается, а всего на пару дней, и он не всегда успевает ознакомиться с материалами, которые на него представлены в комиссию.

Для устранения выявленных недостатков целесообразно привести следующие направления совершенствования, которые будут способствовать их устранению:

1. Следует проводить аттестацию, как руководителей, так и специалистов, согласно графику ее проведения. Это так же будет способствовать уменьшению негативных эмоций со стороны рабочего персонала.

2. Перед проведением аттестации персонала следует выделять время руководителям, для написания характеристик аттестуемых. На период проведения аттестации стоит регламентировать рабочее время непосредственных руководителей так, чтобы они успевали предоставлять характеристики в срок, перед проведением собеседования.

3. Поскольку каждый сотрудник имеет право предоставить недостающую информацию комиссии по аттестации персонала, то необходимо своевременно ознакомить аттестуемого с ней. Другими словами, следует более конкретнее распределять время на тот или иной этап проведения аттестации, что бы и комиссия и аттестуемый смогли подготовиться к данной процедуре оценки.

Исходя из приведенных недостатков, следует использовать и другие методы оценки персонала, в частности «Метод оценки 360 градусов», для оценки компетентности руководителей среднего звена предприятия. Анкета в приложении Д.

Как уже говорилось выше «Метод оценки 360 градусов» – это сбор и комплексный анализ информации о сотруднике с учетом мнения всех сторон: непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, а также самого сотрудника.

Метод оценки 360 градусов в предприятии будет применяться не только для анализа компетенций и выявления слабых и сильных сторон сотрудника, а также поможет параллельно решить еще несколько задач, к примеру, таких как:

- оценка эффективности персонала;
- составление индивидуальных планов развития;
- определение потребности в обучении;
- формирование кадрового резерва;
- выявление динамики отношений в коллективе и скрытых конфликтов;
- определение неформальных лидеров или наоборот отшельников.

Предполагается, что суть метода 360 градусов будет состоять в оценке, проводимой на основе модели компетенций (профессиональные и поведенческие критерии), предъявляемых к конкретной должности оцениваемого сотрудника. Затем должна будет составлена анкета–опросник, и определена шкала оценки. По результатам строится график, показывающий выраженность той или иной компетенции.

Важно помнить, что хотя метод оценки сотрудников 360 градусов является эффективным инструментом для определения точек развития как внутри коллектива, так и в организации в целом, но он все–таки остается субъективным. Поэтому на предприятии ОАО «Пензадизельмаш» его полезно использовать в купе с другими методиками оценки персонала, как: аттестация персонала в области профессиональных качеств, центры оценки

(ассесмент–центры), социометрия, профессиональные тесты, интервью и так далее.

Таким образом, в ходе анализа опыта в построении и реализации системы оценки персонала были предложены ряд рекомендаций по совершенствованию процедур оценки персонала в ОАО «Пензадизельмаш», который позволит выявленные недостатки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система оценки персонала на предприятиях является одной из самой важной и сложной подсистемой управления персоналом. От ее эффективности зависит объективность оценки и качество принятых управленческих решений. На сегодняшний день единой методики для проведения анализа эффективности системы оценки не существует.

В связи с этим, процесс оценки персонала выступает особо актуальным направлением работы с персоналом на предприятии и подразумевает тщательно проработанных этапов формирования системы оценки персонала.

Эффективная система оценки персонала позволяет осуществить анализ качественных параметров трудового потенциала организации; создать основу для дальнейшего принятия управленческих решений в сфере управления персоналом, способствует повышению конкурентоспособности работников на внутреннем и внешнем рынках труда.

Для того, чтобы система оценки персонала работала максимально эффективно, специалисты в области управления персоналом предлагают современные методы оценки персонала совершенствуя систему оценки персонала, при этом ориентируясь на опыт зарубежных стран и передовых компаний России.

Изучив зарубежный и отечественный опыт, следует отметить, что система оценки персонала есть во всех промышленных предприятиях и она является одной из важнейших составляющих системы управления персоналом. Нет одной определенной системы, при которой во всех промышленных предприятиях используются одни и те же методы оценки персонала. Но, следует отметить, что руководство предприятий понимает важность грамотной системы оценки персонала и поэтому в компаниях методы оценки корректируются.

В выпускной квалификационной работе проанализирована система оценки персонала на промышленном предприятии ОАО «Пензадизельмаш». Как показало проведенное интервью, оценка осуществляется только с

помощью одного метода аттестации, по итогам которого выносится вердикт по каждому аттестуемому.

Процесс оценки персонала на предприятии регламентируется рядом нормативных документов, основным из которых является «Положение об аттестации руководителей и специалистов, разработанное с учетом производственной деятельности предприятия».

Таким образом, система оценки персонала на предприятии ОАО «Пензадизельмаш» имеет недостатки, среди которых: охват не всех работников, а в основном только рабочих (рабочие и специалисты не всегда проходят аттестацию в назначенные сроки); соблюдаются не все этапы проведения аттестации; несвоевременное информирование об аттестации работников, которые ей подлежат.

Эти недостатки не являются критичными для предприятия и не влияют на результат деятельности предприятия, так как существует взаимосвязь роста производительности труда за счет уровня квалификации сотрудников.

В связи с этим, были предложены направления совершенствования системы оценки персонала предприятия ОАО «Пензадизельмаш», которые позволяют оптимизировать процесс оценки персонала.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Апенько С. Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования. М., 2004. - 300 с.
2. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. - М.: ТК Велби, Проспект, 2017. - 432 с.
3. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. - М.: Академия, 2017. - 224 с.
4. Бачина Е. С. Методы оценки персонала // Молодой ученый. — 2017. — №8. — С. 139-144.
5. Бикбаев М. М. «Методы оценки персонала» журнал «Экономика и социум» №1(32) 2017.- С.25-29.
6. Бобрешова И. П., Бобрешов А. А. Необходимость формирования системы оценки персонала в современных организациях // Молодой ученый. - 2015. - №11. - С. 91-93. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/91/19365/>
7. Джатдоева С. Современные методы оценки персонала в коммерческой организации // «Образование и наука в России и за рубежом.- 2018.- №10.- С.18-24.
8. Зайцева, Н. А. Управление персоналом / Н.А. Зайцева. - М.: Дрофа, 2018. - 416 с.
9. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами. - 2-е изд. – М.: Юрайт, 2019. - 168 с.
10. Карманова А. В. Понятие оценки персонала и ее роль в управлении персоналом Молодой ученый. - 2017. - №9. - С. 409-411. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/143/40249/>
11. Карпов, А. В. Технологии управления развитием персонала. Учебник / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. - М.: Проспект, 2017. - 416 с.
12. Кафидов, В. В. Теория организации / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. - М.: Академический Проект, Фонд "Мир", 2018. - 144 с.
13. Кафидов, В. В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. - М.: Трикста, Академический Проект, 2018. - 144 с.

14. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 304 с.
15. Магура М.И. Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.twirpx.com/file/58281/>
16. Маслова Я. Ю. Совершенствование оценки персонала на основе ситуационного подхода. Вестник, 2012 г. С. 108–112.
17. Маслова, В. М. Управление персоналом.- М: Юрайт, 2019. - 431 с.
18. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. - М.: Дашков и Ко, 2018. - 344 с.
19. Методы оценки персонала. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/metody-ocenki-personala-2>
20. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала: учебник и практикум для академического бакалавриата. - М: Юрайт, 2019. - 378 с.
21. Мишурова, И. В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. - М.: Феникс, МарТ, 2018. - 272 с.
22. Мумладзе, Р. Г. Экономика и социология труда. Учебник / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина. - М.: КноРус, 2018. - 320 с.
23. Никифорова, Н. А. Управление персоналом. Краткий курс / Н.А. Никифорова. - М.: Окей-книга, 2017. - 128 с.
24. Одегов, Ю.Г. Управление человеческими ресурсами. Учебник / Ю.Г. Одегов. - М.: КноРус, 2018. - 985 с.
25. Резник, С. Д. Карьерный менеджмент. Учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 240 с.
26. Рудавина Е. Екмасов В. Большая книга директора по персоналу. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.libfox.ru/398743-elena-rudavina-bolshaya-kniga-direktora-po-personalu.html>
27. Руденко, А. М. Управление персоналом. Учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. - М.: Феникс, 2017. - 416 с.

28. Скоблякова И.В. Зарубежный опыт оценки персонала предприятия //Экономика. Менеджмент. Человек.- 2019.-№17.- С12-18.
29. Спивак, В. А. Деловые коммуникации. Теория и практика. Учебник / В.А. Спивак. - М.: Юрайт, 2018. - 460 с.
30. Спивак, В. А. Лидерство. Учебник / В.А. Спивак. - Москва: СПб.: Питер, 2017. - 302 с.
31. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. От 01.04.2019). [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
32. Устав ОАО "Пензадизельмаш". [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pdmz.ru/dokumenty1/ustavnye-dokumenty/>
33. Фёдорова, Н. В. Управление персоналом. - М.: КноРус, 2018. - 224 с.
34. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей - 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. - 208 с.
35. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации.- М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - 368 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Сравнительная характеристика методов оценки персонала в организации

Метод оценки	Решение	Преимущества	Недостатки
Аттестация	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение или понижение размера оплаты. - Перевод на другую должность. - Увольнение. - Повторная аттестация. - Обучение. 	<ul style="list-style-type: none"> -Проработанный и испытанный метод. - По итогам принимаются Юридические решения. -Коллегиальность в принятии решения. 	<ul style="list-style-type: none"> - Негативное восприятие метода сотрудниками, стресс. - Применим не для всех категорий работников. - Большие трудовые и временные затраты. - Нет обратной связи сотрудникам. -Оценка результатов в прошлом
МВО	<ul style="list-style-type: none"> - Пересмотр заработной платы. - Выплата премий и бонусов. - Нематериальная мотивация - Звания, грамоты, знаки отличия и пр. 	<ul style="list-style-type: none"> - Сотрудник понимает критерии успешности своей работы еще до выполнения задач. -Элементы трансляции стратегии компании. - Элементы обратной связи. 	<ul style="list-style-type: none"> - Субъективизм метода(оценивает успешность руководитель, как правило). - Ориентация на прошлые заслуги, а не на развитие в будущем.
РМ	<ul style="list-style-type: none"> - Пересмотр заработной платы. - Выплата премий и бонусов. - Составление индивидуального плана развития сотрудника. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ясное понимание критериев оценки сотрудника и его место в организации. - Тесная связь со стратегией и KPI. - Трансляция корпоративной 	<ul style="list-style-type: none"> - Большие временные затраты. - Применим в организациях с развитой корпоративной культурой, с высоким уровнем менеджмента

Продолжение таблицы

Метод оценки	Решение	Преимущества	Недостатки
	- Карьерное	культуры через	и устремленностью в

	<p>передвижение по горизонтали или вертикали.</p> <p>- Включение в кадровой резерв.</p>	<p>компетенции.</p> <p>-Ориентация на долгосрочное обучение и развитие сотрудников.</p> <p>-Получение обратной связи в течение всего года, а не в конце или начале.</p>	<p>будущее.</p> <p>- Большая предварительная работа департамента по управлению персоналом и линейных руководителей (до нескольких лет).</p>
«360 градусов»	<p>- Определение сильных и слабых сторон и областей развития.</p> <p>- Не применяют для кадровых решений (заработная плата, продвижение по службе, начисление премий и пр.)</p>	<p>- Объективная и всесторонняя оценка. Доверие, более открытая обратная связь.</p> <p>- Учет мнения внешних клиентов.</p> <p>- Укрепление корпоративной идентичности (для этого вырабатываются компетенции, отвечающие корпоративной культуре).</p>	<p>- Оценка только компетенция, но не результатов деятельности.</p> <p>- Очень высокая степень конфиденциальности</p> <p>- Расходы на внешних провайдеров.</p> <p>- Трудности самораскрытия относительно менеджмента компании.</p>
Ассесмент центр	<p>- Подбор кандидатов на руководящие должности.</p> <p>- Выдвижение кандидатов в кадровый резерв.</p>	<p>- Наиболее объективная оценка.</p> <p>- Наиболее полное выявление соответствия корпоративной культуре.</p>	<p>- Большие расходы на проведение или покупку технологий.</p> <p>- Большие временные затраты на инструктаж.</p>

Продолжение таблицы

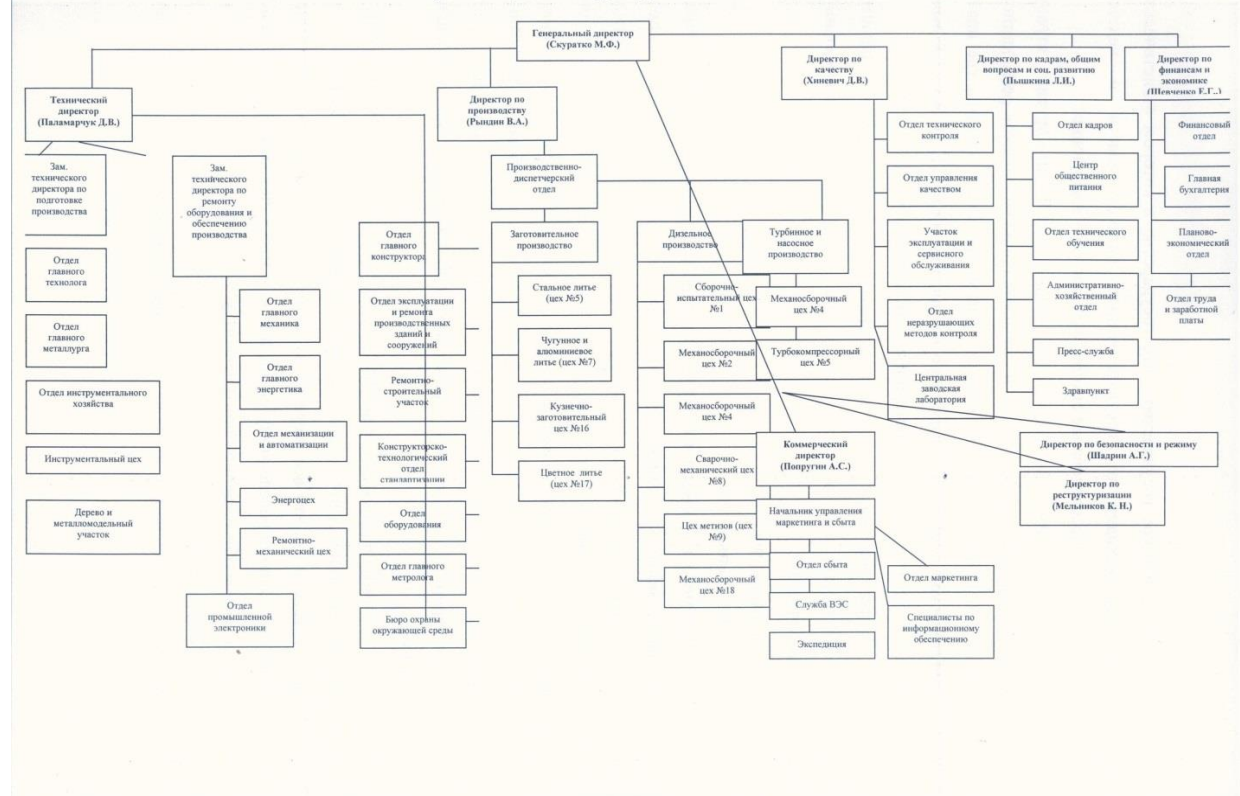
Метод оценки	Решение	Преимущества	Недостатки
		- Установление личных	- Высокий уровень

		контактов участников для командообразования и сплочения.	стресса при полученной обратной связи.
--	--	--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Организационная структура ОАО «Пензадизельмаш»

Организационная структура ОАО «Пензадизельмаш»



ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор

ОАО «Пензадизельмаш»

_____ М.Ф.Скуратко

« ____ » _____ 200_ г.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Аттестация работников ОАО «Пензадизельмаш» (далее общество) проводится с целью определения соответствия квалификации работников занимаемым должностям, выявления их потенциальных возможностей, стимулирования роста профессионализма, определения необходимости повышения квалификации.

2. Аттестация для сотрудников общества проводится один раз в год. 3. Внеочередная аттестация проводится личному заявлению сотрудника, при повторной аттестации в соответствии с пунктом 6 настоящего Положения или по инициативе администрации общества, вызванной нововведениями или производственной необходимостью.

2. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ АТТЕСТАЦИИ.

1. График проведения аттестации работников на каждое полугодие по представлению исполнительного директора общества предоставляется для утверждения генеральному директору не позднее 1 числа месяца, предшествующего началу аттестационного месяца, и составляется на основании списка сотрудников, подлежащих аттестации. В графике проведения аттестации указываются фамилия, имя, отчество, должность аттестуемого, наименование подразделения, в котором он работает, дата и место проведения аттестации.

2. Информация и план проведения предстоящей аттестации доводится руководителем подразделения до сведения аттестуемого работника под роспись не позднее чем за 1 месяц до даты проведения аттестации.

3. Приказом генерального директора создается постоянно действующая аттестационная комиссия численностью не менее 3 членов. В состав аттестационной комиссии включаются: председатель – исполнительный директор, секретарь – сотрудник общества и члены комиссии – руководители подразделений общества. Аттестационная комиссия имеет право привлекать к своей работе квалифицированных экспертов в различных областях знания, в том числе со стороны, на платной основе, для компетентной оценки пригодности отдельных специалистов занимаемой должности (выполняемой работе).

4. Секретарь аттестационной комиссии не позднее, чем за неделю до даты проведения аттестации представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого работника.

В состав материалов входят копии документов об образовании, повышении квалификации, стаже работы, должностная инструкция работника, характеристика непосредственного руководителя, данные опроса мнения сотрудников ОАО «Пензадизельмаш», отзывы об аттестуемом работнике со стороны других работников и клиентов общества, с которыми он взаимодействует в ходе своей профессиональной деятельности. При аттестации к документам прилагаются аттестационные листы, заполняемые аттестуемым работником и его непосредственным руководителем.

5. Опрос общественного мнения проводится секретарем или привлеченными специалистами по запросу руководителя структурного подразделения или самого аттестуемого работника среди персонала общества, с которым он непосредственно взаимодействует в процессе профессиональной деятельности, в том числе вышестоящего руководства, подчиненных работников, коллег аттестуемого, находящихся с ним на равной ступени управленческой иерархии. Целью опроса является групповая оценка и самооценка профессиональных, личностных качеств аттестуемого, его способности к коммуникациям, установлению эффективного делового общения в коллективе. Данные опроса представляются в комиссию в обобщенном виде; анкеты, используемые для проведения опроса, не оглашаются.

6. Работник, подлежащий аттестации, должен быть заранее, не менее чем за две недели до даты проведения аттестации, ознакомлен с представленными в комиссию материалами. Он имеет право представить в комиссию недостающие материалы, которые, по его мнению, могут повлиять на результаты аттестации.

7. Не менее чем за две недели до даты проведения аттестации аттестуемому работнику предоставляется право ознакомиться с тематикой предстоящего на аттестации собеседования. Примерную тематику собеседования для различных категорий работников составляет секретарь комиссии по согласованию с соответствующими профильными специалистами и утверждает председатель аттестационной комиссии.

3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ.

1. Аттестационная комиссия правомочна при участии в ее заседании не менее двух третей членов комиссии, в том числе непосредственного руководителя аттестуемого работника.

2. Аттестуемый работник обязан присутствовать на заседании комиссии. При неявке без уважительных причин, надлежащим образом осведомленного о дате, времени и месте проведения аттестации работника, аттестация может производиться в его отсутствие.

3. Аттестация включает в себя следующие этапы:

1) изучение членами аттестационной комиссии всех представленных в комиссию материалов;

- 2) характеристика работника его непосредственным руководителем;
- 3) собеседование с работником;
- 4) оценка пригодности аттестуемого работника занимаемой должности (выполняемой работе), составление рекомендаций;
- 5) соответствие аттестуемого должности;
- 6) голосование членов комиссии по результатам аттестации;
- 7) ознакомление аттестуемого работника с результатами аттестации.

4. Непосредственный руководитель (помимо представленной письменной характеристики) в устной форме характеризует аттестуемого работника, в том числе всесторонне оценивает соответствие профессиональной подготовки работника занимаемой должности (выполняемой работе); его профессиональную компетентность; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей, трудовую и производственную дисциплину работника, психологическую совместимость аттестуемого работника с другими членами трудового коллектива, приводит объективные показатели (результаты работы) аттестуемого за последний отчетный период и в динамике развития.

5. Собеседование с работником производится в свободной форме, но в обязательном порядке предполагает беседу по ранее утвержденной аттестационной комиссией тематике.

6. На основании представленных в комиссию материалов, результатов собеседования, характеристики руководителя и высказываний других членов комиссии комиссия дает одну из следующих оценок деятельности работника:

- а) соответствует занимаемой должности (выполняемой работе);
- б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через определенный аттестационной комиссией период;
- в) соответствует занимаемой должности с заработной платы за особые достижения в работе и уровень профессионализма.
- г) не соответствует занимаемой должности с последующей переаттестацией или безтаковой.

7. Голосование по результатам аттестации осуществляются членами комиссии открытым голосованием в отсутствие аттестуемого работника. Результаты голосования определяются простым большинством голосов. При равенстве голосов работник признается соответствующим занимаемой должности (выполняемой работе) без изменения ранга.

8. Аттестационная комиссия помимо оценки деятельности аттестуемого вправе составить свои рекомендации работнику, а также в адрес непосредственного руководителя или исполнительного директора. Аттестационная комиссия может рекомендовать в отношении работника, успешно прошедшего аттестацию, зачислить его в кадровый резерв, перевести на другую, более ответственную должность с соответствующим повышением ранга, поручить такому работнику наставничество молодежи, обучение вновь принятого персонала, увеличить размер оплаты труда. В

рекомендациях комиссии могут быть предложения об обучении, повышении квалификации, переквалификации работника по определенному профилю. Комиссия может рекомендовать работнику составить личную программу кадрового роста, индивидуальный бизнес-план, программу действий по совершенствованию подходов к выполняемой работе.

9. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании. Аттестационные документы хранятся в деле согласно номенклатуры дел общества.

10. Результат аттестации доводится до работника непосредственно после голосования, о чем он расписывается в итоговом аттестационном листе. Аттестационная комиссия фиксирует свои решения в протоколе.

11. Исполнительный директор обязан в 3-дневный срок после проведения аттестации довести до сведения директора общества результаты аттестации, сопровождая их своим представлением. В представлении руководителя общества должно быть выражено его личное мнение о продолжении (прекращении) с работником трудовых отношений, зачислении работника в кадровый резерв, необходимости изменения существенных условий труда в части перевода на другую должность (место работы), объема выполняемых трудовых обязанностей, размера заработной платы в соответствии с положением о материальном стимулировании.

12. Система надбавок зависит от личного вклада сотрудника и дает возможность для поощрения (наказания) сотрудников за выполнение (невыполнение) производственных заданий по итогам каждого месяца.

4. ИТОГИ АТТЕСТАЦИИ

1. Директор с учетом рекомендаций аттестационной комиссии и представления непосредственного руководителя аттестованного работника не позднее чем в двухнедельный срок с момента ее проведения, принимает одно из следующих решений:

а) оставляет работника в прежней должности;
б) с согласия работника переводит его на другую работу с повышением или понижением в должности; в) с соблюдением требований трудового законодательства, изменяет существенные условия труда работника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.;

2. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров (конфликтов).

5. СПЕЦИФИКА АТТЕСТАЦИИ ОТДЕЛЬНЫХ КАТЕГОРИЙ РАБОТНИКОВ

1. Аттестация работников руководящего звена общества производится на основании настоящего Положения с учетом специфики и примерного перечня показателей для оценки квалификации руководителей подразделений, предусмотренной соответствующими должностными обязанностями и внутренними документами, конкретизирующими критерии и методы оценки квалификации работников руководящего состава.

2. Изменение существенных условий трудового договора по инициативе Работодателя возможно по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, о чем работник должен быть уведомлен не позднее, чем за 2 месяца (ч. 2 ст. 73 ТК РФ).

6. ВНЕОЧЕРЕДНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

1. Внеочередная аттестация проводится в отношении руководителей подразделений по решению администрации.

2. Для работников, выдвинутых в кадровый резерв общества может быть проведена внеочередная аттестация по их личному заявлению для выдвижения на вакантные руководящие должности.

3. Внеочередная аттестация проводится при повторной аттестации, когда работнику установлен срок на устранение недостатков в работе по результатам ежеквартальной аттестации.

4. При производственной необходимости или принятии новых законодательных актов, имеющих непосредственное отношение к работе общества, организуется ознакомительный семинар, по окончании которого проводится аттестация полученных знаний.

Исполнительный директор _____ Пышкина Л.И.

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Процесс организации аттестации персонала ОАО «Пензадизельмаш»

№ п/п	действие	ответственный	исполнитель	срок выполнения	выходной документ
1	формирование списков для аттестации	рук СП	СПОК	ежегодно вторая неделя января	проект распоряжения
2	согласование списков	рук СП	СПОК	ежегодно третья неделя января	
3	корректировка списков	рук СП	СПОК	ежегодно четвертая неделя января	
4	утверждение списков руководителей и специалистов для оценки компетентности	рук подр./орг.	рук СП	ежегодно четвертая неделя января	распоряжение с утвержденными списками
5	проведение аттестации	рук подр./орг.		ежегодно первая неделя февраля- четвертая неделя марта	
6	заполнение таблицы по итогам оценки объективных данных, оценки выраженности профессионально важных качеств «Профиль компетентности»	рук СП	СПОК	ежегодно первая-вторая неделя апреля	таблица «Результаты оценки компетентности»
7	анализ результатов оценки аттестации с целью определения успешности прохождения аттестации	рук СП	СП	ежегодно третья-четвертая неделя апреля	
8	составление списка работников, направляемых на обучение	рук СП	СП	ежегодно первая неделя мая	список работников, направляемых на обучение
9	проведение итогового информирования работников о результатах аттестации	рук СП	непосредственный руководитель, СПОК	ежегодно май-июнь	
10	хранение результатов аттестации	рук СП	БОПиРР,(СП)		