

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 АО «ПО «Электроприбор»)»

Студент

(подпись, дата)

Пасынкова Д.В.
(фамилия, инициалы)

Руководитель

(подпись, дата)

Ксенофонтова Х.З.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

(подпись, дата)

(фамилия, инициалы)

Данилова Е. А.

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.....	4
ГЛАВА 1 ИСТОРИЯ И РАЗВИТИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Теория и методика оценки персонала.....	6
1.2 Оценка персонала (виды, типы, формы).....	12
ГЛАВА 2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР»).....	24
2.1 Анализ современных методов оценки персонала, их использования в кадровой политике (зарубежный и отечественный опыт)	24
2.2 Оценка персонала и рекомендации по использованию современных методов его оценки в АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР»	33
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	51
ПРИЛОЖЕНИЯ	54

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Потребность в повышении эффективности функционирования компаний во всех отраслях экономики выставляет принципиально новые требования к работникам этих компаний. Поэтому в настоящее время практически любой руководитель ежедневно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных – с целью принятия кадровых решений относительно продвижения сотрудников по служебной лестнице, поощрения за хорошую работу, потребности в обучении, по результатам прохождения испытательного срока, об изменении размера оплаты труда. Решая эти кадровые вопросы, тому руководителю легко принимать кадровые решения, у которого в кадровой службе сотрудники постоянно, используя различные методики, проводят оценку персонала компании. Но, как показывает практика, далеко не все кадровые службы используют этот важнейший инструмент в своей работе, что, обязательно сказывается на качестве работы всего коллектива компании.

Тема оценки персонала является далеко не новой, но всегда актуальной, потому что сами процедуры оценки хорошо проработаны не только в коммерческих, но и государственных структурах и компаниях.

В большинстве случаев оценка персонала не требует специальной подготовки работников для ее проведения, но многое, конечно, зависит от целей оценки. В условиях жесткой конкуренции за квалифицированный персонал работодатель заинтересован привлекать, а затем и удержать самых профессиональных работников. Руководство хочет этого добиться с минимальными издержками и получением в краткие сроки нужного результата.

Кадровые службы всегда изучают интересный опыт оценки персонала у западных коллег и учитывают его в своей деятельности. Таким образом, актуальность проблем совершенствования приемов и методов оценки персонала определила выбор темы бакалаврской работы.

Объектом исследования является оценка персонала организации.

Предметом исследования является система оценки персонала на промышленном предприятии АО «ПО «Электроприбор».

Цель бакалаврской работы: разработать рекомендации по использованию современных методов оценки персонала АО «ПО «Электроприбор».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теорию и методику оценки персонала;
- рассмотреть оценку персонала (виды, типы, формы);
- провести анализ современных методов оценки персонала, их использования в кадровой политике (зарубежный и отечественный опыт);
- выполнить оценку персонала и дать рекомендации по использованию современных методов его оценки в АО «ПО «Электроприбор».

Теоретической основой исследования послужили работы отечественных авторов в области управления персоналом. Особое место среди них занимают работы Е. Афанасьевой, А.Я. Кибанова, Т.Ю. Базарова, В.Р. Веснина, Б.М. Генкина, И.Б. Дураковой и других.

Эмпирической базой исследования стали законодательные и локальные нормативные акты, применяемые при проведении процедур оценки персонала в АО «ПО «Электроприбор».

Структура бакалаврской работы. Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

ГЛАВА 1 ИСТОРИЯ И РАЗВИТИЕ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Теория и методика оценки персонала

Ученые начали разрабатывать тесты и ставить опыты для изучения различных психических человеческих функций в конце XIX века. Немецкий психолог и физиолог Вильгельм Вундт в Германии 1878 года открыл первую лабораторию экспериментальной психологии. Министерство образования Франции поручило Альфреду Бине в 1904 году разработать методику, которая бы позволила разделить детей, страдающих врожденными пороками и не способных проходить обучение в обычной школе от нерадивых, но поддающихся обучению детей. Таким образом, Альфред Бине первым в мире разработал стандартизированный тест с целью оценки мыслительных способностей у детей. В 1912 году Немецкий учёный Уильям Штерн ввел понятие коэффициента интеллекта (IQ). Коэффициент интеллекта определяется с помощью прохождения испытуемым специальных тестов, с помощью которых оцениваются мыслительные способности человека, но не уровень его познаний. [13, с. 86].

Причиной быстрого развития стандартизированных тестов послужила агрессивная политика мировых держав. Дело в том, что в канун Первой Мировой войны армии разных стран искали надежный метод быстрого отбора рекрутов, которые способны к обучению и отделить тех, кто к армейской службе не годен. В США даже был создан комитет, которому была поставлена задача произвести оценку полутора миллионов новобранцев.

Психологом Артуром Синтоном были разработаны специальные тесты- Альфа и Бета. Альфа - для людей образованных, которые владели английским языком, а Бета - для иностранцев и малограмотных. Эти события

определили направления развитие психологической науки в вопросах оценки человеческого потенциала.

В армии стали присваивать офицерское звание не только по сословному признаку, но и за особые заслуги на младших должностях, в связи с чем появилась потребность в оценке способностей и возможностей будущих офицеров. Определённую подготовку высшие военные чины, конечно, проходили, но никто не уделял внимания качествам, которые требовались в армии для руководства солдатами и офицерами. [5, с. 37].

Серьезные боевые действия, внушительные государственные инвестиции явились причиной для разработки и проверки на практике эффективности разных способов оценки человеческого потенциала. Перед началом Второй Мировой войны у специалистов в области управления персоналом появился интерес к общему уровню культуры человека. Тогда стали оценивать поведение кандидата посредством интервью (Германия, США, Великобритания). Процедура отбора, которая включала в себя интервью и прохождение тестов IQ, показала свою несостоятельность и плохую эффективность. Интеллект и уровень культуры были не главными факторами, которые оказывали влияние на успешную службу офицеров. Комиссией военного министерства Великобритании в 1942 году было принято решение изменить процедуры аттестации офицеров. Теперь новая система предусматривала: прохождение теста интеллекта, структурированное интервью и упражнения в группе. Тесты проводились специально подготовленными специалистами, психологом и двумя офицерами различного ранга. Процедура оценки длилась от двух до четырёх дней, и кандидаты проходили работу в командах. Испытанию подвергались как личные качества офицеров, так и их взаимодействие в группе- групповая сплочённость и конкуренция. От ранее применяемых методов этот метод отличался тем, что одновременно были применены разнообразные способы оценки офицеров, отборочная комиссия состояла из нескольких человек, что и обеспечило при принятии решения большую справедливость.

К 1943 году относится следующий этап в развитии способов оценки персонала, но уже для отбора контрразведчиков США. Команда специалистов во главе с психологом калифорнийского университета Робертом Тироном разработала такую систему оценки, которая считается первым опытом использования ассесмент-центра. Роберт Тирон предложил такую процедуру оценки, которая максимально приближена к тем задачам, которые ставились перед будущими разведчиками. Так, проводился тест на способность к логическим выводам и наблюдательность (осмотр комнаты, где находились личные вещи человека для того, чтобы затем рассказать об их владельце, упражнение с допросом сбежавшего из плена стрелка). Выполнение задания оценивалось по шестибальной шкале, а наблюдатели должны были составить общее мнение по каждому из проверяемых параметров и сформировать общую оценку потенциальным возможностям испытуемого. [5, с. 38].

В конце 1940-х годов в Америке было бурное развитие бизнеса, поэтому следующим этапом было исследование компанией AT&T. Доктор психологии Йельского университета Дуглас Брей провёл многолетнее исследование - повторная оценка была проведена через восемь лет, а затем через двадцать лет. Эксперименты, которые были направлены на изучение прогноза успешности менеджеров оказались удачными, и Дуглас Брей приспособил программу для ее массового использования таким образом, чтобы её смогли провести специально обученные менеджеры. Компания к тому времени стала большой. Она уже занимал отдельное здание, назвав его Ассесмент-Центр, где за несколько лет было оценены около ста тысяч человек. Дуглас Брей в 1964 году опубликовал результаты исследования, которые дали мощный толчок развитию ассесмента.

В 1945 году в Европе впервые при массовом отборе сотрудников и чиновников дипломатических служб был применен центр оценки. Акцент был сделан на моделирование условий будущей их деятельности.

Кандидатам давалось задание - принять участие в заседании комитета, подготовить заключение по рассмотренному делу и составить краткое выступление.

Опыт традиционной системы оценки персонала в западных организациях оказался малоэффективным. Проблема состояла в том, что система должна давать результаты, но она выстроена на ряде допущений, которые не всегда на практике достижимы.[3, с. 160].

Стандартная система оценки персонала предполагала, что результатами функционирования всей компании является сумма результатов труда всех ее работников. Современная теория и практика показывают, что результаты работы компании зависят не только от успеха одного сотрудника, но и от коллективной работы, и от эффективности их взаимодействия в команде.

В условиях традиционной системы управления основной задачей является достижение конечных результатов. Перед сотрудниками ставится цель, которая ориентирована на результат (например, получение выручки).

Также по целям традиционная система управления предусматривает вовлечение самих сотрудников в обозначение индивидуальных целей, но этого недостаточно. Такая ситуация складывается потому, что работники компании не вовлечены в процесс определения общих целей компании, в основе которой должны формироваться индивидуальные цели работников.

Процедуры оценки персонала, которые ориентированы на развитие компании, должны способствовать профессиональному росту и развитию сотрудников. Неправильно рассматривать оценку персонала как причину для сокращения штатов компании. Когда работник воспринимается как человеческий капитал, то неразумно списывать те средства, которые компания в него уже вложила. Необходимо думать о методах увеличения отдачи на вложенный в компании труд сотрудников. Современные способы оценки персонала представляют собой не что иное, как методы повышения отдачи от этого капитала, поиск возможности распорядиться наилучшим образом этими корпоративными ресурсами. Внимательное и бережное

отношение руководства компании к высокопрофессиональным кадрам в настоящее время признается доминирующей тенденцией современного управления персоналом.

Успешные западные компании выставляют перед своими работниками жёсткие требования и цели, т.е. вполне конкретно и открыто увязывают вознаграждение своих работников со степенью достижения этих целей. Процедуры оценки персонала направлены на будущее компании, на реализацию краткосрочных и долгосрочных планов. [3, с. 161].

Традиционные способы оценке работы сотрудников компаний делают акцент на выявлении того, что уже произошло, а современные- на то, почему это случилось и как надо исправить ситуацию.

Неудовлетворённость компаний стандартными способами оценки труда работников побудила их начать интенсивные поиски новых вариантов решения этой задачи, которые в большей степени соответствуют реалиям современного бизнеса. В развитие современных методов следует выделить несколько направлений:

- 1.Оценка рабочей группы и отдельного сотрудника производится с учётом результатов работы всей организации.

- 2.Новые методы аттестации рассматривают рабочую группу в качестве основной единицы компании, акцент ставится на оценку сотрудника его коллегами и способность работать в команде.

- 3.Во внимание принимается способность работника к развитию и освоению своих профессиональных навыков и приемов, а также освоение новых профессий.

Процесс оценки персонала, который ориентирован на развитие компании, включает [7, с. 139]:

- 1) Повышение качества работы, развитие компании и оценку вклада в ее развитие в отдельности каждого работника.

- 2) Постановка целей и нормативов по контролю их исполнения.

- 3) Обзор и анализ сделанной работы.

Работа и мотивация работника могут быть существенно улучшены, если сотрудник чётко понимает, что конкретно ему надо сделать для достижения поставленной задачи.

Оценка персонала является сложной системой выявления характеристик работников, которая нацелена на помощь руководителю компании в принятии кадровых управленческих решений по росту эффективности работы коллектива в целом. [7, с. 140].

Оценка персонала связана со многими функциями управления: планирование-оценка рабочих показателей, при котором определяют качественную и количественную потребность компании в работниках; кадровый резерв-оценка рабочего поведения и оценка работы; подбор-оценка показывает, насколько результативны применяемые способы привлечения новых работников; обучение- выявление потребностей в обучении работников; развитие персонала- выявление рабочего потенциала у сотрудников.

Оценка рабочих показателей определяет качественную и количественную потребность организации в персонале.

В управлении персоналом выделяют два подхода к его оценке.

Первый подход – традиционный, он предусматривает проведение оценки персонала с ориентацией на результат выполненной работы.

Второй подход – современный, он предусматривает проведение оценки персонала с ориентацией на дальнейшее развитие компании.

Перед традиционным подходом к оценке труда работников компании поставлены следующие цели: продвижение работников компании по служебной лестнице или принятие решений об их переводе в другое структурное подразделение, информирование работников о том, как руководством компании оценена их работа, оценку вклада каждого конкретного сотрудника в общее дело, а также в работу структурных подразделений компании, принятие решений, которые связаны с условиями оплаты труда.

Отечественный традиционный подход к оценке персонала был более формальным, и его использовали с целью, чтобы обосновать кадровые решения руководства компании.

Традиционная зарубежная система оценки труда работников компаний работает, главным образом, в рамках управления по целям.[8, с. 211].

Эффективность работы сотрудника оценивается такими характеристиками: личностные, поведенческие др. Любой критерий определяет то, как должна быть выполнена рабочая функция, чтобы полностью соответствовать требованиям компании. Здесь следует обязательно учитывать сегмент рынка, специфику деятельности компании при выработке критериев оценки работников.

1.2 Оценка персонала (виды, типы, формы)

Оценка персонала связана с ключевыми функциями управления компанией: кадровое планирование (оценка рабочих показателей выявляет качественную и количественную потребность компании в тех или иных работниках), подбор (оценка показывает, в какой степени результативны методы привлечения новых работников), обучение (определение потребности в обучении работников компании), кадровый резерв (выявление рабочего потенциала у сотрудников), развитие персонала (оценка работы и рабочего поведения сотрудников компании).[10, с. 264].

Целями проведения оценки работников компании являются:

- 1.Выявление функциональной роли конкретного работника (лидерство, умение работать в команде).

- 2.Выявление соотношения между расходами на содержание персонала и фактически выполненным им объёмом работы.

3. Оценка потенциала работающих в компании сотрудников - возможность выдвижения кого-либо из них на руководящие посты без расходов на поиск и обучение новых сотрудников.

При разработке критериев оценки персонала выдвигаются следующие требования [10, с.265]:

- соответствие содержанию порученной работы;
- достижимость поставленных целей;
- объективность-разработка выполняется для конкретной должности, а не для человека;
- прозрачность-результаты от работника ожидаемы;
- динамичность-способность развиваться в соответствии с текущими изменениями в компании;
- мотивация работника на достижение запланированных результатов.

Критерии оценки труда работников компаний подразделяют на два типа:

1. Оценка результативности –сравнение показателей работы конкретного работника с запланированными для конкретного этапа работы.
2. Оценка компетенций – оцениваются навыки и знания работника (выполнение ситуационных заданий с учётом особенностей той должности, которую планирует он занять или занимает).

Разработкой оценки персонала занимаются специалист отдела персонала совместно с руководителем. Также к подходу оценки персонала применяются такие методы, как: количественные (наиболее объективные, так как все результаты оценки выражены в цифрах, например, метод балльной оценки –за каждое профессиональное достижение работник получает определённое число баллов, которые затем по итогам конкретного периода подлежат суммированию) и качественные методы (описательные).

Методы качественной оценки [11, с. 124]:

–система произвольных характеристик (руководитель, отдел кадров выделяют самые крупные достижения и серьёзные нарушения в работе, затем на основе их сопоставления делают соответствующие выводы);

–матричный метод (производится сравнение качеств конкретного человека с идеальной моделью работника);

– оценка степени выполнения поставленных задач- это самый лёгкий метод, при котором производится оценка работы сотрудника в целом;

- метод «360 градусов», при применении которого оценивают сотрудника его руководители, коллеги и он сам.

Групповая дискуссия: разговор сотрудника с экспертами, руководителем о результатах его работы и перспективах.

К количественному методу относятся [11, с. 125]:

– метод свободной балльной оценки: экспертами производится оценка качества работы сотрудника количеством баллов, результаты суммируются. По результатам оценки формируется рейтинг работника;

– ранговый метод предполагает работу группы руководителей по составлению рейтинга работников, потом все рейтинги сравниваются между собой, и тех работников, которые казались на самых нижних позициях, их увольняют либо понижают в должности.

При использовании комбинированных методов используют описательные и количественные аспекты.

Система группировки предполагает, что всех сотрудников необходимо разделить на несколько групп (от тех, чья работа признается идеальной, до тех, кто плохо выполняет свои обязанности).

Метод суммы оценок- каждая характеристика сотрудника оценивается по определённой шкале, затем выводится средний показатель, который сравнивается с идеальным для конкретной должности.

Данные методы описывают только определённый аспект работы сотрудника и его социально-психологические характеристики.

В последнее время кадровых консультантов используют для проведения объективного оценочного анализа персонала.

Например, метод оценки компетенций персонала (повышение эффективности использования кадрового потенциала в организации). В результате проведённого мероприятия экономится: рабочее время и снижение затрат на вспомогательные ресурсы, которые требуются для выполнения конкретных задач некомпетентным работником компании.

После завершения оценки компетенции сотрудник может быть переведён на другую должность, на которой его возможности и способности принесут компании больше пользы, или его могут отправить на курсы по повышению квалификации.

Аттестация является самым распространённым методом оценки компетенции работника. В официально утверждённых руководством документах должен быть изложен порядок проведения аттестации. [12, с. 11].

В ходе аттестации производится оценка квалификации, практического опыта и теоретической подготовки, личностные и деловые качества сотрудника, а также результаты его труда. Критерием оценки персонала выступает профессиональный стандарт специальностей и должностей (квалификационный справочник).

Имеет право руководство компании проводить аттестацию всех работников, за исключением тех работников, чей стаж работы в компании менее года, беременных женщин и представителей высшего руководства компании. Аттестация проводится один или несколько раз в год. По итогам аттестации сотрудника могут уволить за несоответствие занимаемой должности согласно ст.81 ТК РФ. [1, ст. 81].

Следующим рассмотрением оценки персонала является современный метод ассессмент-центр (получение достоверной информации о личностных, деловых качествах сотрудника и о том, насколько кадровый состав компании соответствует её политике, целям и структуре).

Три этапа включает в себя проведение Ассессмент-центр [15, с. 40]:

– первый этап – подготовка- определение целей оценки и разработка модели компетенций;

– второй этап - разработка процедуры- сценарий проведения, адаптация и моделирование рабочих ситуаций, составление перечня оценочных методик, обучение наблюдателей, экспертов (тесты, деловые игры, интервью, групповая дискуссия). По результатам второго этапа проводится общая оценка участника, и составляется отчёт;

– третий этап - обратная связь с участниками- сложный и комплексный метод в проведении, который используется в огромных корпорациях.

При оценке кандидатов используют профессиональное и психологическое тестирование. Психологические тесты выявляют личностные особенности сотрудника, а профессиональные тесты- знания и умения необходимые для успешного выполнения должностных обязанностей.

Метод интервьюирование – вопросы и ответы. Этот метод, как правило, реализуется в свободной форме (так называемое неструктурированное интервью) и оценивается эмоциональная реакция работника на вопросы, которые ему задают. Структурированное интервью также предусматривает подготовку перечня вопросов заранее в соответствии с поставленной задачей. [15, с. 41].

Эффективным методом считается структурированное интервью в случае, когда специалисту, проходящему интервью, предлагают вспомнить ситуацию из его профессиональной деятельности, воспроизвести модель поведения, а потом составить оценку своей роли в этой рабочей ситуации.

В случае применения метода экспертных оценок персонала к работе привлекают экспертов, которые, используя собственный опыт и знания, проводят анализ характеристик работников и делают заключения об их квалификации. В качестве экспертов могут выступать: сотрудники, руководитель, а также специалист в области психологии и наблюдения.

Деловые игры- имитация деловой активности (моделирование действий сотрудника в различных ситуациях). Данный метод позволяет оценить реакцию и поведение испытуемого на стрессоустойчивость, взаимодействие с людьми, способность быстро и правильно принимать решения.

При оценке персонала нужно соблюдать важные принципы- объективность, доступность для понимания, комплексность, достоверность и надёжность.

Оценка результативности KPI (ключевые показатели эффективности). Оценка результативности позволяет определить эффективность работников организаций на предмет их способности достижения тактических и стратегических целей. [16, с. 36].

Ключевые показатели эффективности предполагают, что для каждой должности в организации разработаны две модели текущих результатов и компетенций (в виде таблицы).

В первой таблицы перечислены все критерии, по которым должна оцениваться эффективность сотрудника- это индивидуальные и командные, количественные и качественные; а во второй перечислены компетенции, которые необходимы для должности- это экспертные, корпоративные и управленческие критерии.

Для оценки результатов компетенции работника за конкретный период из двух моделей выбирают пять-семь ключевых показателей и записывают их в таблицу его профессиональной деятельности. В этом случае компетенции приравнивают к качественным итогам его работы; непосредственный руководитель сотрудника приравнивает каждому из выбранных показателей вес от нуля до одного. Он ориентируется только на собственные приоритеты. Суммарный вес показателей должен быть равен единице.

Три уровня эффективности задают для всех показателей:

1.База (исходная позиция, от которой отсчитывают результат).

2.Норма(уровень, который должен быть достигнут с учётом всех обстоятельств).

3.Цель (уровень, к которому нужно стремиться, т.е. идеальный показатель).

Показатели КРЮценивают по завершении контрольного периода. Количественные показатели оценивают по естественной метрической шкале, а качественные –по порядковой сто-бальной шкале.

Формула расчёта КРІ:

$(\text{Факт- база} / \text{Норма} - \text{база}) \times 100 \% = \text{результат} (\%). (1).$

Результат отражает степень перевыполнения и выполнения нормы.

После проведения процедуры оценки каждого показателя оценивают рейтинг работника, для чего частные результаты умножают на вес соответствующих ключевых показателей эффективности и складывают, т.е. получают средний коэффициент результативности данного сотрудника. Плюсом этого метода является тот факт, что в компании применяется прозрачный для всех работников механизм оценки их работы, а у руководства компании имеется инструмент корректировки работы всех работников компании.

Метод МВО (совместная постановка задач между сотрудником и руководителем и оценке результатов их выполнения по прошествии отчётного периода; оценка затрагивает все категории и должности организации).

Этапы метода МВО [16, с. 37]:

1. Составление списка задач – менеджер ставит задачи, доводит их до сотрудников, а затем происходит корректировка с учётом предложений сотрудника; сотрудник и менеджер ставят задачи независимо друг от друга, а потом согласовывают их на собеседовании.

2. Определение критериев выполнения задач- коэффициент, вес в процентах от общего успеха для каждой задачи в соответствии со стратегией компании.

3. Определение успешности выполнения задачи-мнение руководителя.

4. Планирование мер по улучшению качества работы сотрудника.

Метод РМ- оценка результатов, методов, компетенций, выявление области развития, планирование карьеры. В участии метода РМ принимают все должности и категории компании. [19, с. 105].

Задача РМ: обратная связь между подчинённым и руководителем в виде регулярности контактов раз в год. Итоговое интервью и собеседование по постановке задач проходятся один раз в год, где сотруднику предоставляется обратная связь по его работе в компании, и предлагаются направления развития его профессиональных компетенций.

Результаты работы оцениваются по компетенциям и задачам, составление плана обучения и развития карьеры сотрудника.

За счёт стремительного обмена в профессиональной деятельности становится много информации о технологических методах и специалистах, которые делятся опытом их использования.

Большую популярность набирают, такие методы, как [19, с. 106]:

1. Геймификация и VR-симуляции вместо тестов на знания (человек в очках погружается в профессиональную реальность и должен показать, как он действует в обычной и экстремальной ситуации. Гаджеты использовались для обучения и адаптации, теперь записи используют для отбора профпригодных в IT сфере.

2. Парсинг резюме (боты отбирают вместо человека и ранжируют кандидатов, делают первичную оценку соответствия с использованием искусственного интеллекта и проводят с ними первичное видео-интервью.

3. Сокращение времени оценки на входе и регулярное накопление данных о текущей деятельности в «теневом режиме».

4. Кейсовая оценка (проективная оценка способностей).

5. Внедрение законодательных и этических норм в процессы корпоративной оценки.

6.Опора на hr-аналитику, BigDate, статистические модели при определении медианы при отборе кандидатов, формировании программ индивидуального развития.

В России внедряются профессиональные стандарты, которые требуют соблюдения норм и ограничения в процедурах сбора и обработки персональных данных.

Западные коллеги выделяют новинки [19, с. 90]:

- 1.Усиление фокуса на производительность.
- 2.Прозрачность бизнеса и рабочих процессов.
- 3.От анализа действий сотрудников к аналитике трудовых ресурсов.
- 4.От разовых проектов к постоянному анализу.
- 5.Ожидания от результатов аналитики высоки (формирование запроса на рационализацию ресурсов).
- 6.Тренд вовлеченности (инициатива от самих сотрудников компании).
- 7.Перемещение фокуса с персоналий на команды и их взаимодействие.
- 8.Приближение фокуса с персоналий на команду и их взаимодействие.
- 9.Приближение к локальному решению.
- 10.Игнорирование этапного обучения (можно перепрыгнуть любой из этапов развития аналитики в компании).

Оценка персонала проводится поэтапно:

1.Подготовительный этап- постановка целей (например, проверка квалификации сотрудников, продвижение работника, формирование кадрового резерва, повышение производительности труда. Определение круга участников оценивания персонала, выбор оптимального периода оценивания.

2.Оценивание- документирование оценки исполнения. Принципы документирования результатов оценки персонала: достоверность, точность, учёт фактов, ведение записей, последовательностью.

3.Подведение итогов –по завершении периода оценивания руководитель должен провести индивидуальную беседу с сотрудником,

сообщить о пожеланиях и замечаниях, обсудить дальнейшие перспективы его трудовой деятельности в компании.

По результатам проведения оценки составляется индивидуальный план развития, который работнику позволит развивать, совершенствовать свои профессиональные навыки и умения для достижения более внушительных результатов работы.

План перспективных действий предусматривает следующие элементы:

- обмен знаниями и опытом с коллегами и руководителем;
- работа по индивидуальному плану;
- процесс самоподготовка работника, т.е. обучение на специализированных курсах;
- консультации с внешними специалистами;
- стажировка;
- система тренингов.

4. Заключительный этап-заполнение оценочного листа с рекомендациями руководителя компании по дальнейшему развитию каждого сотрудника, затем оценочный лист передают в кадровую службу. Сотрудник кадровой службы анализирует поступившую информацию, обобщает и в виде сводного отчёта предоставляет генеральному директору компании. Отчёт включает в себя: план действий по устранению выявленных недостатков в профессиональной деятельности оцениваемых сотрудников и способы поощрения и стимулирования лучших работников компании.

Преимущества оценки персонала [21, с. 213]:

1. Мотивация.
2. Ротация кадров и создания кадрового резерва.
3. Определение результатов работы, уровня навыков, знания персонала организации.
4. Построение корпоративной культуры.
5. Развитие в организации.
6. Создания целенаправленно программы развития персонала.

7.Карьерный рост сотрудников в организации.

8.Чёткое понимание поставленных задач, критериев успешности их выполнения.

9.Определение роли персонала в организации.

10.Возможность получить обратную связь от руководителя.

Сложности и ошибки внедрения системы оценки персонала:

1.Негативное отношение персонала к любой оценке их работы.

2.Несоответствие метода оценки персонала степени зрелости организации.

3.В отрыве от должностных обязанностей проведение оценки личных качеств сотрудника.

4.Система оценки персонала не связана с системой нематериальной и материальной мотивации.

5.Участие сотрудников в постановке задач минимально.

6.Нежелание менеджеров проводить процедуры проведения оценки персонала из-за нехватки времени.

7.Плохая отдача обратной связи.

8.Заниженная и завышенная самооценка сотрудника.

Для того чтобы оценка персонала стала полезной, нужно [21, с. 217]:

– при внедрении процедуры оценки персонала в компании не следует ограничиваться одноразовым мероприятием. Периодичность и регулярность проведения оценки персонала предоставляет возможность сравнения результатов за разные периоды времени;

– предоставление обратной связи по итогам оценки персонала;

–увязывание результатов оценки с другими системами управления: влияние на политику найма, адаптация новичков, формирование кадрового резерва и др.

Главная цель оценки результативности персонала является выявление недостатков в работе сотрудника и их устранения (объективность и аргументированность проводимой оценки). Данные факторы способствуют

укреплению авторитета руководителя, и поможет сотрудникам относиться к оценке как к неотъемлемой части его должностных обязанностей.

По результатам исследования истории и развития оценки персонала в организации следует сделать вывод о том, что ученые начали разрабатывать тесты и ставить опыты для изучения различных психических человеческих функций в конце XIX века. Причиной быстрого развития стандартизированных тестов послужила агрессивная политика мировых держав. Оценка персонала связана с ключевыми функциями управления компанией: кадровое планирование (оценка рабочих показателей выявляет качественную и количественную потребность компании в тех или иных работниках), подбор (оценка показывает, в какой степени результативны методы привлечения новых работников), обучение (определение потребности в обучении работников компании), кадровый резерв (выявление рабочего потенциала у сотрудников), развитие персонала (оценка работы и рабочего поведения сотрудников компании).

ГЛАВА 2 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ (НА ПРИМЕРЕ АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР»)

2.1 Анализ современных методов оценки персонала, их использования в кадровой политике (зарубежный и отечественный опыт)

Одна из проблем на этапе формирования процедуры оценки персонала: кто должен оценивать сотрудника. В практике компаний США данным вопросом занимается менеджер (управляющий). Кроме менеджера оценкой персонала занимаются[29]:

- 1) Комитет из контролёров (исключение предвзятости при проведении оценки со стороны руководителя).
- 2) Коллеги.
- 3) Подчинённые со стороны оцениваемого.
- 4) Клиенты.
- 5) Самооценка (оценивание самого себя).
- 6) Комбинированное: контролёры и руководитель.

Оценка сотрудников их руководителем из рассмотренных примеров является возможность личного развития сотрудника. Помимо качественных критериев важно так же оценить количественные.

К эффективным методам оценки персонала можно отнести метод коллективного обсуждения кандидата на должность. Метод коллективного обсуждения полностью отвечает современным рекомендациям.

На примере рассмотрения опыта в проведении оценки персонала – нефтяной компании «ЮКОС». В организации «ЮКОС» руководители считают, что аттестация помогла сотрудникам в карьерном росте. Штат сотрудников центра оценки персонала: руководитель, эксперты (внешние и внутренние). В обязанности работников центра входит подбор групп

оцениваемых руководителей-экспертов и оцениваемых сотрудников, обеспечение методическими материалами, проведение обучения. На оценку кандидатов отводится несколько часов и даже несколько дней. Для оценки линейных руководителей выделяется от трёх до шести часов, от одного до двух дней для руководителей среднего звена, три дня для руководителей высшего звена.

В методы оценки персонала, которые используют в организации «ЮКОС» [29]:

1. Библиографический метод- оценка сотрудника по библиографическим данным.

2. Метод ин-баскет (папка руководителя) - разработка плана, установление приоритетов, принятие решений на основе анализа писем, отчётов и др. документов.

3. Письменное или устное описание того, что представляет из себя сотрудников и как он показывает себя в работе.

4. Оценка достигнутых результатов.

5. Собеседование (оценка степени соответствия опыта, профессиональных знаний и умений).

6. Групповая дискуссия-обсуждение поставленных задач в команде, для выявления деловых и личностных качеств, а также лидерского потенциала, коммуникабельности.

7. Анализ ситуаций (метод кейса).

8. Экспертная оценка- рейтинг, балльные шкалы.

9. Тестирование.

10. Графический профиль (профиль личности) - сравнение оцениваемого с профилем идеального.

11. Центр оценки персонала является одним из инструментов работы с персоналом. Штат работников центра оценки может быть минимальным: руководитель и секретарь. Эксперты (как внешние, так и из числа работников организации) могут приглашаться лишь на время проведения оценочных

процедур (на 1–3 дня). В обязанности сотрудников центра оценки помимо организации оценочных процедур и участия в них входит[29]:

- подбор групп оцениваемых работников и руководителей–экспертов;
- обеспечение методическими материалами;
- в случае необходимости – проведение учебы для руководителей, приглашаемых в качестве экспертов.

12. Центры оценки обеспечивают не только оценку работников организации, претендующих на занятие руководящих должностей, а также выступают как инструмент обучения работников и одновременно как способ развития навыков, необходимых для эффективного руководства (например, навыков оценки и навыков проведения интервью) у руководителей, участвующих в работе центра оценки в качестве экспертов.

13. Тщательный подбор оценочных упражнений, их стандартизация, а также использование ряда специальных организационных приемов позволяет значительно снизить субъективизм принимаемых решений.

14. Центр оценки должен иметь достаточно большой набор методов оценки и регулярно их обновлять, чтобы они соответствовали изменяющимся условиям и требованиям, а также, чтобы исключить возможность предварительного «обучения» правильным ответам на вопросы оценочных заданий.

15. Тесты, используемые в центрах оценки, направлены не только на оценку имеющихся знаний и навыков, но и на оценку способности к усвоению нового и на определение уровня развития качеств и навыков, требующихся руководителю. Групповые дискуссии, используемые в центрах оценки, в большинстве случаев посвящены конкретным производственным вопросам: определению путей снижения текучести кадров; обеспечению повышения эффективности внутрифирменного обучения; пути повышения производительности и качества и т.п. Использование структурированных интервью позволяет получить важную дополнительную информацию по

каждому оцениваемому кандидату, которая учитывается в итоговом заключении.

16. В развернутое заключение центра оценки на каждого оцениваемого входит подробное описание его деловых и личностных качеств, продемонстрированных способностей, степени готовности к занятию конкретной должности, перспективности для последующего продвижения. В большинстве случаев также дается ситуационный анализ: к какому стилю руководства тяготеет оцениваемый, каковы его сильные и слабые стороны, к какого рода задачам и управленческим функциям проявляет склонность, недостатки, на которые следует обратить особое внимание. Важной особенностью работы центров оценки является предоставление итоговых отчетов на каждого оцениваемого, содержащих не только оценку их потенциала, но и ряд рекомендаций.

Подбор оценочных упражнений позволяет снизить субъективизм принимаемых решений.

Английская организация STC проводит оценку менеджеров по трёхдневной программе, которая проходит в три этапа.[26, с. 80].

I этап включает в себя пять оценочных процедур- обсуждение проблемы в малой группе, выполнение управленческих действий, презентация разработанного проекта, принятие решения, подготовка делового письма.

II этап- выполнение упражнений по выявлению коммуникативных способностей, заполнение бланков психометрических и личностных тестов (шестнадцати-факторного опросника Кетелла.

III этап состоит в заполнении социальных бланков, по взаимной оценке, в группе.

Среди очевидных достоинств, которыми обладает подход к оценке руководителей, используемый в оценочных центрах, можно выделить следующие [24, с. 104]:

1.Центры оценки более надежны, чем другие методы отбора. Комплексный метод оценки позволяет более надежно прогнозировать будущую успешность кандидатов, по сравнению с другими методами.

2.Развернутые оценки, даваемые центром, воспринимаются кандидатами как объективные и более справедливые, поскольку эксперты оценочных центров не связаны с оцениваемыми отношениями «начальник—подчиненный».

3.Оценки, выставляемые центром, фокусируются на ключевых компетенциях кандидатов. При оценке упор делается не на оценку прошлой деятельности кандидатов, а на наблюдение и оценку его поведения в специально моделируемых ситуациях. Использование широкого набора тестов, процедур, имитирующих основные составляющие управленческой деятельности и деловых игр, позволяют кандидатам максимально полно раскрыть свой потенциал.

4.Оценочные деловые игры тесно увязаны с наиболее значимыми аспектами работы руководителя, что позволяет по их итогам сделать обоснованные заключения относительно конкретных кандидатов.

5.Стандартизация тестовых упражнений уравнивает шансы разных кандидатов.

6.Кандидаты получают более полную обратную связь по результатам центров оценки.

При всех достоинствах данного метода оценки, работа центров оценки имеет ряд недостатков, ограничивающих область их применения. Среди таких недостатков можно назвать следующие.

1.Относительно высокие издержки. Более высокие финансовые затраты в сравнении с другими методами оценки. Требуется больше времени, затрачиваемого наблюдателями и кандидатами; необходима подготовка методических и других материалов.

2.Достаточно низкий коэффициент полезного использования. Большая часть материалов и заключений оказывается невостребованной.

3.Этические проблемы, связанные с необходимостью доведения результатов оценки до оцениваемых работников, показавших неудовлетворительные результаты.

4.Существует риск того, что критерии оценки ориентируются больше на вчерашние требования, а не на те требования, которым должны будут отвечать оцениваемые работники уже завтра.

В сегодняшних реалиях для подавляющего большинства компаний и организаций создание центра оценки специалистов, позволяющего оценить потенциал специалистов или руководителей на включение в резерв или на занятие более высоких должностей, является экзотикой. Главная причина этого – не трудоемкость методов, используемых в таких центрах, а отсутствие соответствующих специалистов и недостаточно четкое понимание руководством и представителями кадровых служб основного содержания работы центра оценки и результатов, которые могут быть получены в итоге.

На данный момент компания Дженерал Моторс является одно из старейших многонациональных корпораций в мире. Дженерал Моторс- это крупный производитель автомобилей с годовым доходом, у которого доход больше ста млрд.долларов. [23, с. 50]. Оценка персонала в этой компании проводится в виде собеседования. На обсуждение кандидатуры главного инженера расходуется по три-четыре часа на наиболее важных корпоративных совещаниях, где определяется производственная политика фирмы. Данная практика становится как официальная политика, а формальные процедуры оценки персонала позволяют руководству наблюдать за большим количеством сотрудников.

Главным вопросом компании является подбор состава комиссии для проведения оценки, которая может дать объективную оценку кандидата. С данной целью привлекают самого подчинённого и его коллег. Самооценка позволяет установить, насколько хорошо сотрудник знает свои слабые и сильные стороны, затем идёт обсуждение вместе с руководителем.

Для повышения квалификации сотрудников некоторые организации, например, как Volvo, выбирают компьютерные игры. [23, с. 52].

Университет Вольво Груп предлагает компьютерное обучение, которое специально разработано для различных профессиональных областей, благодаря которому тесно связано сотрудничество с заинтересованными сторонами бизнеса при определении направления инвестиций в обучение. Ежегодно Вольво выделяет розничным организациям и сотрудникам во всём мире порядка полумиллиона дней обучения, что говорит о серьёзном отношении к обучению персонала.

Обучающие компьютерные игры создаются под конкретные цели и задачи организации. Данную систему обучения можно сравнить с образовательными программами для студентов и школьников. Обучающие игры воссоздают ситуацию, которая моделирует реальность и требует принять незамедлительно решение. В настоящей жизни от правильных действий сотрудников может зависеть судьба компании. К такому методу можно отнести виртуальные симуляторы, которые активно используют для обучения водителей, лётчиков, космонавтов и других. Работники организации могут посещать как внутренние, так и внешние образовательные мероприятия. Если выбирать внешние обучающие программы, то следует оценить технологию подачи материала, идеологию, ориентированность на специфику организации.

Для разработки технического задания в корпоративном университете организация выделяет от шестисот тысяч долларов до семисот тысяч долларов.

Следующий пример рассмотрения оценки персонала- компания ПАО «КАМАЗ». КАМАЗ- это крупный производитель тяжёлых грузовых автомобилей в России. ПАО «КАМАЗ» старается сделать процесс продвижения сотрудника по карьерной и профессиональной лестнице внутри компании максимально прозрачным. [27]. Путем участия в производственной системе, работе проектных групп, конкурсах профессионального мастерства

каждый работник имеет возможность для должностного и профессионального развития. Каждый сотрудник может рассчитывать на объективную оценку своих профессиональных качеств со стороны руководства.

На заводе КАМАЗ действует система «Оценка силы коллектива». Оценка силы коллектива- бизнес-процесс, который направлен на оценку силы каждого коллектива в любой точке компании и работников в отдельности, относящихся к категории «Руководители, специалисты и служащие». [27]. В её основу легла модель ABC-оценки (рассматривает результаты деятельности работника за прошедший период в двух координатах- «рабочее поведение» и «результаты труда» по трём уровням проявления «ниже ожиданий», «соответствует ожиданиям», «превосходит ожидания»). Оценку проходят около 9500 тысяч сотрудников ежегодно.

Преимущества данного метода [27]:

- принятие кадровых решений для эффективного распределения возможностей и ресурсов;
- дифференциация персонала на категории ABC;
- оценка готовности и способности выполнять текущие и будущие задачи
- формирование пула талантов (резерва управления);
- ориентация и мотивация сотрудников на улучшение своей деятельности и рабочего поведения.

Переход с аттестации персонала на новую систему оценки (ОСК) и её автоматизация через внедрение программы AssessmentProtocol произошёл в 2013 году. [29].

Сотрудники класса «А» – это те, кто задают стандарт высочайшей эффективности, постоянно достигают высоких результатов, вдохновляют и мотивируют других коллег. Активные, увлечённые, специалисты и руководители высокого уровня.

Сотрудники класса В показывают устойчивые, хорошие средние результаты, соответствуют ожиданиям компании.

Сотрудники класса С демонстрируют результаты и рабочее поведение ниже ожидаемых или едва дотягивают до приемлемых результатов.

Процесс Оценки силы коллектива состоит из следующих этапов:

- 1) Формирование плана.
- 2) Уведомление участников о начале процесса.
- 3) Самооценка сотрудника.
- 4) Оценка сотрудника руководителем.
- 5) Заседание комиссии.
- 6) Формирование протокола.
- 7) Контроль исполнения протокола.

Решение по автоматизации оценки AssessmentProtocol – система комплексной автоматизации бизнес-процесса оценки персонала и управления талантами, разработанная ПАО «КАМАЗ».

Решаемые задачи/функции[27]:

- автоматизация процедур планирования и организации оценки;
- самооценка сотрудников и оценка руководителями в личных кабинетах;
- автоматические уведомления по электронной почте;
- администрирование процесса оценки;
- генерация протоколов заседания комиссии и формирование рекомендаций для работника и его руководителя;
- автоматизация аналитических отчетов по результатам оценки;
- контроль за ходом оценки;
- построение произвольной аналитики по итогам оценки;
- быстрый поиск кандидатов по нужным компетенциям (связь с рекрутингом).

Оценка силы коллектива позволяет оценить загрузку рабочего времени сотрудника, его проекты и достижения, понять потребности в развитии,

оценить профессиональные компетенции, уровень комфорта: удобно ли специалисту работать в занимаемой должности, не перерос ли он её. Соответствие должности и задач позволяет принять решение ходатайствовать о присвоении категории. Некоторым сотрудникам приходится сообщать о несоответствии должности, но это бывает нечасто. Также процедура оценки помогает выявить перспективных молодых работников с высокой результативностью, которые могут прийти в среднее и высшее звено управления компании. [23, с. 60].

Если руководство организации принимает решение о необходимости создании центра оценки, то еще один вопрос, который следует решить, – в какой форме будет работать центр – на постоянной основе или его работа будет прекращена сразу после завершения оценочных процедур и подготовки соответствующих отчетов.

Проведём анализ оценки персонала на примере организации АО «ПО «Электроприбор», исходя из рассмотренных выше теоретических положениях по организации оценки персонала на предприятиях.

2.2 Оценка персонала и рекомендации по использованию современных методов его оценки в АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР»

История создания предприятия АО «ПО «Электроприбор» берёт начала с пятидесятих годов. Закладка первого кирпича произошла в 1959 году в сентябре, а уже в 1961 году 9 декабря государственная комиссия приняла первую очередь главного корпуса.[30]. Численность персонала на предприятии около 1952 человек. Средний возраст персонала составляет 41 год; количество сотрудников до 35 лет, которое имеют высшее образование составляет около 60 %. Организация идёт вперёд вместе с новейшими тенденциям развития технологий.

АО «ПО «Электроприбор» - один из ведущих предприятий России по изготовлению и поставке средств телекоммуникации и связи специального назначения, которое обеспечивают надёжную криптографическую защиту конфиденциальной документальной, речевой, графической информации и применяются на подвижных и стационарных (на вертолётках и другой военной техники) на пунктах управления различного назначения. Предприятие по отраслевому подчинению входит в состав Федерального агентства по промышленности и систем управления (УРЭПиСУ). Для организации кооперационного и корпоративного взаимодействия организации радиоэлектронного комплекса приказом №79 РАСУ от 15 июля 2003 года был создан Совет Директоров предприятий УРЭПиСУ, в т.ч. и по Приволжскому Федеральному Округу, который объединил порядка ста двадцати предприятий отрасли.[30].

Задачей Совета Директоров являются:

1. Обмен производственным и научно-техническим и производственным опытом.
2. Гарантированное выполнение контрактов в рамках ВТС с зарубежными партнёрами.
3. Перевооружение предприятий.
4. Диверсификация научно-производственной деятельности предприятий отрасли.

В настоящий момент организация серийно поставляет и изготавливает[30]:

- 1) Коммуникативное оборудование.
- 2) Аппаратуру криптографической защиты документальной, речевой и факсимильной информации.
- 3) Комплексы технических средств криптографической защиты повышения достоверности, приёма, передачи и распределения данных.
- 4) Мультиплексоры и модемы для передачи информации по каналам тональной частоты и основному цифровому каналу.

5) Устройства преобразования сигналов для передачи цифровой информации.

Аппаратура, которая изготавливается предприятием, относится к программно-аппаратным техническим средствам и требует от обслуживающего персонала твёрдых навыков по её грамотной эксплуатации, проведению своевременного технического обслуживания и ремонта.

Организация имеет возможности с целью обучения специалистов Заказчика правилам эксплуатации, ремонта и технического обслуживания:

1. Провести обучение правилам технического обслуживания и эксплуатации специалистов как на территории Заказчика, так и на территории Поставщика.

2. Поставить необходимое количество групповых комплектов ЗИП, запасные части россыпью в соответствии с типовым перечнем запасных частей по каждому типу поставляемых изделий.

3. Постановить необходимое количество групповых комплектов, а также поставить Заказчику контрольно-испытательное и технологическое оборудования.

4. Разработать, изготовить и поставить Заказчику специализированную аппаратную технического обслуживания.

В организации функционирует система менеджмента качества, распространяющаяся на разработку, производство, реализацию, испытания, техническое обслуживание, установку, монтаж, ремонт и утилизацию продукции ВВТ и гражданской продукции в соответствии с классами ЕКПС: 1210, 5805, 5810, 5811, 5815, 5819, 5820, 5821, 5910, 5915, 5935, 7010, 7015, 7030; кодами ОКПД 2: 27.90.40.190, 32.30.16.150; кодом ОКВЭД 2: 27.90, соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015, ГОСТ РВ 0015-002-2012, СРПП ВТ.[13].

Организация АО «ПО «Электроприбор» имеет необходимые для своей производственной деятельности лицензии.[30].

Миссия предприятия АО «ПО «Электроприбор» - повышение обороноспособности, способствует улучшению быта россиян, выпускает качественную и вместе с тем доступную продукцию. Стратегия: быть лидером среди других предприятий, которые выпускают аналогичную продукцию.

Организационная структура представляет собой структурные построения, которое устанавливает распределение ответственности, полномочий сотрудника организации и обеспечивает её развитие как единого целого, оказывает существенное влияние на культуру организации. Структура АО «ПО «Электроприбор».[приложение А]. Все сотрудники организации подразделяются на: руководителей, специалистов, рабочих и служащих.

От роли и места в производственном процессе зависит деление работников на категории. К категории руководителей относятся работники, которые наделены полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

К специалистам (инженерно-техническим) относятся сотрудники, которые осуществляют организацию и управление производством, руководители цехов, установок, работники функциональных отделов, групп.

Главной задачей начальников цехов- организация непосредственного материального производства и его обслуживания. Данную работу они осуществляют через подчинённых им начальников производств и участков. На участках свыше 25-30 человек участком управляет мастер. На более большие участки возлагается на старшего мастера.

К категориям рабочих относятся сотрудники, которые учувствуют в создании продукции (основные рабочие) и обеспечивают нормальное течение производства и нового процесса (вспомогательные рабочие).

Основные рабочие занимаются техническим обслуживанием- изготовление и ремонт технологической оснастки, ремонт оборудование, уход и надзор за ним, обеспечение предприятия всеми видами энергии,

заготовка материала, погрузочно-разгрузочных и транспортные работы и другое. Задачей технического обслуживания является обеспечение нормального и бесперебойного хода производственного процесса с наименьшими затратами.

Вспомогательное производство делает продукцию в виде изделий, услуг обычного потребителя, цехами основного производства. Эта продукция или услуги могут также предоставляться сторонним организациям, тогда они включаются в товарный выпуск завода.

К служащим относятся сотрудники, которое выполняют отчётную, учётную работы. Дифференцированные группы внутри промышленных кадров выделяются для того, чтобы определить потребности численности сотрудников, установления форм оплаты труда и стимулирования, подготовка и переподготовка кадров. [30].

Основные функции отдела общества группируются в четыре основных службы: контроль за качеством, экономическую, техническую и производственную.

Каждая служба подчиняется одному руководителю. Например, экономическая служба возглавляется директором по финансам. В его подчинении находятся два заместителя: заместитель финансового директора ООТиЗ и заместитель финансового директора-начальник ПЭО. Функциональному директору по финансам подчиняется директор дочернего предприятия ООО «Торговый Дом «Электроприбор».

В экономическую службу входят следующие отделы: планово-экономический, отдел организации труда и заработной платы, планово-технический, главная бухгалтерия, отдел кадров и технического обучения, юридический отдел, отдел автоматизированных систем управления производством, столовая, отдельная команда охраны.

Отделы одной службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения отделам другой службы без руководителя.

Деятельность каждого отдела предприятия регламентируется Положением о них, которое разрабатывается в соответствии с типовыми положениями. Положения об отдельных структурах подразделения утверждаются генеральным директором организации.

Настоящий стандарт распространяется на персонал организации и устанавливает порядок организации и проведения подготовки рабочих и инженерных кадров. Отдел кадров несёт ответственность за разработку стандарта. Руководители и непосредственные исполнители несут ответственность за выполнения отдельных процедур, которые установлены настоящим стандартом.

Организация подготовки кадров производится в соответствии с годовым планом, утвержденным генеральным директором. План формируется исходя из потребности организации в квалифицированных рабочих по профессиям, специальностям и квалификациям, а также по заявкам подразделений на подготовку и повышение квалификации рабочих и ИТР согласно СТО ЛДИГ.40.015.[22, с. 186].

Задачей кадровой службы организации является создание системы управления персоналом, которая ориентирована на выполнение основных функций организации.

К функциям управления персонала относят:

1. Планирование кадровой деятельности организации.
2. Формирование системы управления персоналом, которое учитывает кадровые особенности организации.
3. Оценка потенциала.
4. Адаптация сотрудников.
5. Потребности в кадрах.
6. Набор и отбор персонала.
7. Деловая карьера.
8. Обучение и развитие персонала.

При выполнении данных функций возможно только при наличии специалистов, в соответствие которого должна быть разработана штатная структура. Вначале нужно разработать регламенты верхнего уровня, определяющие общие требования к системе управления персоналом организации и устанавливающие нормы отношений между организацией и её сотрудниками. Эти требования формируются в положении о персонале и о политике управления. Положение о персонале разрабатывается после определения политики управления персоналом.

Для разработки положения о персонале нужно[22, с. 187]:

- 1) Определить основные процессы управления персоналом
идентифицировать основные (наиболее актуальные) процессы управления персоналом;
- 2) Решение вопроса информирования персонала.
- 3) Определение ответственность и полномочия должностных лиц.
- 4) Установление процедуры и правила документирования кадровых и структурных решений.
- 5) Определение условия труда организации.
- 6) Регулирование трудовых отношений.
- 7) Требования документооборота.

Разработка процессов управления персоналом проводится в порядке жизненного цикла работников (найм, адаптация, обучение, развитие, вознаграждение). Набор корпоративных регламентов иерархически организован и решает все вопросы в управления персоналом в организации.

Главной задачей управления персоналом является повышение квалификации сотрудника и в соответствии её требованиями требуется:

- 1) Политика занятости (найм персонала с учётом их квалификационного потенциала).
- 2) Привлечение сотрудников к выявлению и решению проблем.
- 3) Обратная связь между руководством и подразделениями.
- 4) Организация деятельности компании (смена задач).

- 5) Обучение и развитие сотрудников (повышение квалификации).
- 6) Вознаграждение за успехи в обучении и повышении.

Для обеспечения осведомленности персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества, при приеме работников и при проведении вводного курса для новых работников, проводится их информирование о политике и целях в области качества организации.

Подготовка новых рабочих осуществляется по профессиям. Обучение женщин, а также несовершеннолетних проводится только по профессиям и для тех производств и работ, на которых разрешается в установленном Законодательством России порядке применение их труда. Сроки обучения устанавливаются, как правило, до шести месяцев.[13, с. 95].

Для результативного функционирования и совершенствования СМК в организации в учебные планы и программы при проведении занятий с руководителями, специалистами, рабочими во всех формах профессионально-технического обучения, необходимо включать раздел «Управление качеством продукции на основе ГОСТ ISO 9001». Все работники организации должны ежегодно проходить обучение по СМК. Учебные планы и программы разрабатываются в рамках стандартов организации подразделением, организующим обучение, на основе требований ГОСТ ISO 9001, ГОСТ РВ 0015-002, согласовываются начальником БС и утверждаются техническим директором.

Руководители и специалисты, вновь принятые на работу или назначенные на другую должность, должны пройти обязательное обучение в течение шести месяцев со дня поступления, в порядке, изложенном выше.

Обучение руководителей и специалистов проводится в учебных заведениях системы повышения квалификации для углубленного изучения и практического освоения новейших достижений науки, техники, технологии, современных методов управления производством и организации труда и других проблем по профилю их трудовой деятельности. Направление на

обучение осуществляется по заявкам подразделений и утверждается руководством организации.

Стажировка руководителей и специалистов на передовых предприятиях, в ведущих научных организациях и высших учебных заведениях, в том числе за рубежом, проводится в целях освоения лучшего опыта, приобретения практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности или на должность более высокого уровня (для резерва на выдвижение).

Продолжительность стажировки устанавливается организацией, исходя из ее целей, по согласованию с генеральным директором организации или руководителем учебного заведения, где она проводится.

По итогам стажировки работник представляет отчет своему непосредственному руководителю по месту основной работы, а также должен выступить с обзорной лекцией перед теми руководителями и специалистами, которые заинтересованы в получении информации. Отдел кадров контролирует состояние и результаты работы по профессиональному обучению рабочих на производстве, выполнение учебных планов и программ, соблюдение сроков обучения и своевременность оформления протоколов на присвоение квалификации. [13, с. 98].

В АО «ПО «Электроприбор» периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития.[30].

В АО «ПО «Электроприбор» оценку персонала рассматривают как аттестации. Они используют метод тестирования, интервью по специализации и наблюдение.[Приложение В].

Правильная оценка квалификации, трудовых достижений и социальной активности каждого работника становится в наше время все более важной задачей руководителя. Оценка выступает в качестве важного средства воспитания сотрудников и формирования психологического климата в коллективе. [приложение Б].

Полное или частичное отсутствие информации о результатах оценки для работника может иметь следующие негативные последствия: формируются неадекватные установки на требования и стандарты работы в организации; возможны конфликтные отношения с руководителем (агрессивная реакция); неуверенность в качестве выполненной работы; общее снижение уровня мотивации.[30].

Руководителю необходимо иметь в виду, что оцениваются, как правило, результаты деятельности работника, его деловые качества, а не характер, не личностные особенности.[приложение Г].

Методика оценки персонала АО «ПО «Электроприбор» достаточно проста в области выбора критериев и реализации (что, несомненно, является достоинством применяемых на предприятии методов оценки), в основном проводится в форме аттестации руководящих работников и специалистов и сводится к представлению аттестационного листа и характеристики, на основании которых аттестационная комиссия, назначенная приказом руководителя предприятия, принимает решения.[приложение Д]. [30].

В АО «ПО «Электроприбор» качественная оценка потенциала кадров осуществляется благодаря согласованной работе всех служб предприятия, выполняющих работу в области оценки кадров, а также благодаря знанию и умению применить на практике работниками анализируемого предприятия правовых основ оценки кадров.

Разработанное и действующее на предприятии положение о кадровой службе способствует контролю выполнения оценки кадрового потенциала предприятия в рамках законодательства.

Основываясь на результатах проведенного исследования, можно предложить внедрение в АО «ПО «Электроприбор» методики оценки потенциала кадров (в частности управленческих), включающей оценку стоимости кадрового потенциала предприятия, расчет оценочной стоимости работника, Гудвил кадрового потенциала работника.[30]. [приложение Е].

Стоимость кадрового потенциала предприятия – совокупная оценочная стоимость всех работников предприятия.

Оценочная стоимость работника – расчетная величина равная произведению выплачиваемой или предполагаемой заработной платы работника на коэффициент $\Gamma_{\text{кп}}$ (Гудвил кадрового потенциала)[12, с.12]:

$$S = \text{ЗП} \cdot \Gamma_{\text{кп}} \quad (2),$$

где S – оценочная стоимость работника, руб.;

ЗП – предполагаемая или выплачиваемая заработная плата работнику, руб.;

$\Gamma_{\text{кп}}$ – коэффициент, Гудвил кадрового потенциала работника (расчетная величина).

Гудвил кадрового потенциала работника – коэффициент, который отображает реальную, рыночную, индивидуальную стоимость работника не как штатную единицу, а как конкретного человека, умеющего выполнять те или иные функции, решать те или иные задачи.

Следует отметить, что это рекомендованные величины, но, в виду того, что каждый работник индивидуален, то соответственно к каждому работнику надо подходить индивидуально, вне зависимости от рекомендованных величин.[приложение Ж].

Предлагаемая методика расчета стоимости кадрового потенциала АО «ПО «Электроприбор» позволит с одной стороны произвести все необходимые математические расчеты и выйти на конкретные цифры, а с другой стороны она достаточно проста, примитивна и не требует ни специального программного обеспечения, ни больших временных затрат.

Безусловно, предлагаемая методика расчета несовершенна, именно поэтому она с легкостью может быть раскритикована специалистами от академической науки, однако данный подход приемлем в оценке стоимости кадрового потенциала предприятия.

Производящий расчет сам вправе рассматривать квалификацию имеющегося персонала по приемлемой для него классификации.

Производящий расчет, сам вправе проставлять коэффициент (гудвил кадрового потенциала) так, как он считает нужным. Главное, чтоб это было сделано достаточно корректно.

Данная методика предполагает, что стоимость кадрового потенциала коммерческого предприятия рассчитывается исходя из предположения, что все кадровые ресурсы предприятия замещаются другими. Срок замещения равен 1 месяцу.[приложение Л].

Ввиду того, что персонал полностью замещается, предполагаем, что набор нового персонала будет осуществляться по рекомендациям, через кадровые агентства, так и путем размещения объявлений в специализированной прессе.

Уровень заработной платы персонала и сумма вознаграждения кадровых агентств, принимается, исходя из уровня заработной платы и стоимости услуг, сложившихся на рынке труда в настоящее время.

Факторы, влияющие на гудвил каждого конкретного работника, могут колебаться в достаточной степени. Также считаю целесообразным внедрение в АО «ПО «Электроприбор» системы «кафетерий», где каждому социальному поощрению присваивается определенный балл [приложение К].

В зависимости от положения сотрудника в иерархии должностей, статуса и достигнутых результатов, работнику предлагается на определенный балл сформировать себе социальный пакет самостоятельно.

Предлагается следующая матрица оценки должностной позиции, которая содержит в себе все вышеперечисленные компоненты:[приложение Л].

1.Знания (квалификация, образование) и опыт работы.

Под знаниями понимается совокупность и тип информации необходимой для выполнения работы, предусмотренной должностной инструкцией. Этот показатель предполагает оценку мастерства и связанных с ним знаний, навыков и умений, требуемых для удовлетворительного выполнения работы. Причем данная оценка производится в двух аспектах2.

Сложность работы (усилия) – включает в себя физические и умственные усилия.

2.Физические усилия – степень физического напряжения необходимого для выполнения типовых и регулярных обязанностей, зафиксированных в должностной инструкции. Умственные усилия – совокупность умственного напряжения и зрительного внимания, требуемого для выполнения должностных обязанностей.

3.Инициативность и самостоятельность – данный фактор связан со степенью самостоятельности должности при выполнении должностных обязанностей.

4.Уровень принятия решений – данный фактор тесно связан с предыдущим, однако в большей степени нацелен на оценку характера и рамок решений, который должен принимать носитель должности, при выполнении своих должностных обязанностей. Здесь имеются в виду не только управленческие решения, но и решения, связанные с выполнением различных технологических инструкций, предполагающие выбор из альтернативных вариантов.

5.Уровень поддержания контактов с клиентами и со сторонними организациями – данный фактор оценивает объем коммуникации или совместной работы, требуемой по данной должности с персоналом внутри или вне организации (исключая прямых начальников, которым данная должность подконтрольна).

По разработанной матрице оценки должностной позиции оценивается должность определенного сотрудника. Оценку осуществляет сам работник и его непосредственный начальник, после чего находится среднее арифметическое значение – это и будет оценка должностной позиции в баллах. Второй этап – это разработка перечня социальных льгот и установление количества баллов, которые соответствуют каждому виду льгот из данного перечня. Для удобства данная информация сводится в таблицу. Можно предложить приблизительный перечень социальных льгот,

предоставляемых работникам на выбор в рамках системы «кафетерий». Последним этапом является формирование самим работником переменной части социального пакета из предложенного ему перечня на полученный балл.[приложение М].

Внедрение на предприятии системы «кафетерий» позволит учесть труд каждого работника предприятия, а, следовательно, будет мотивировать работников к повышению производительности труда без снижения качества труда. [18].

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы: в АО «ПО «Электроприбор» оценкой персонала занимаются два специалиста кадровой службы: при приеме на работу – это специалист по приему, а оценкой сотрудников – специалист по аттестации. При приеме на работу используется анкетирование, однако в качестве критерия отбора не применяется практика работы с рекомендациями с предыдущих мест работы, отсутствие проверки претендентов службой безопасности.

По результатам проведенного исследования действующей системы оценки персонала в АО «ПО «Электроприбор» и с целью ее совершенствования предложено:

- внедрение в АО «ПО «Электроприбор» методики оценки потенциала кадров (в частности управленческих), включающей оценку стоимости кадрового потенциала предприятия, расчет оценочной стоимости работника, Гудвил кадрового потенциала работника. Предлагаемая методика расчета стоимости кадрового потенциала АО «ПО «Электроприбор» позволит с одной стороны произвести все необходимые математические расчеты и выйти на конкретные цифры, а с другой стороны она достаточно проста, примитивна и не требует ни специального программного обеспечения, ни больших временных затрат;

- в зависимости от положения сотрудника в иерархии должностей, статуса и достигнутых результатов, работнику предлагается на определенный балл сформировать себе социальный пакет самостоятельно. По

разработанной матрице оценки должностной позиции оценивается должность определенного сотрудника. Внедрение на предприятии системы «кафетерий» позволит учесть труд каждого работника предприятия, а, следовательно, будет мотивировать работников к повышению производительности труда без снижения качества труда.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организации периодически оценивают своих сотрудников с целью повышения эффективности их работы и определения потребностей профессионального развития. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом в управлении персоналом, поскольку предоставляют вероятность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Грамотно построенная система оценки кадров выполняет ряд функций, которые заключаются в воздействии на мотивацию сотрудников, повышении производительности и качества труда, планировании развития и карьеры, повышении квалификационных характеристик, принятия кадровых решений о вознаграждении, продвижении и увольнении.

Исследование показало, что оценка персонала является сложной системой выявления характеристик работников, которая нацелена на помощь руководителю компании в принятии кадровых управленческих решений по росту эффективности работы коллектива в целом.

Доказано, что оценка персонала связана с ключевыми функциями управления компанией: кадровое планирование (оценка рабочих показателей выявляет качественную и количественную потребность компании в тех или иных работниках), подбор (оценка показывает, в какой степени результативны методы привлечения новых работников), обучение (определение потребности в обучении работников компании), кадровый резерв (выявление рабочего потенциала у сотрудников), развитие персонала (оценка работы и рабочего поведения сотрудников компании).

В большинстве случаев оценка персонала не требует специальной подготовки работников для ее проведения, но многое, конечно, зависит от

целей оценки. В условиях жесткой конкуренции за квалифицированный персонал работодатель заинтересован привлекать, а затем и удерживать самых профессиональных работников. При этом работодатель стремится сделать это наиболее оптимальным способом, с минимальными издержками и получением в краткие сроки нужного результата.

Кадровые службы всегда изучают интересный опыт оценки персонала у западных коллег и учитывают его в своей деятельности.

К эффективным методам оценки персонала можно отнести метод коллективного обсуждения кандидата на должность. Метод коллективного обсуждения полностью отвечает современным рекомендациям. Для повышения квалификации сотрудников некоторые организации, например, как Volvo, выбирают компьютерные игры

По результатам проведенного исследования действующей системы оценки персонала в АО «ПО «Электроприбор» и с целью ее совершенствования предложено:

- внедрение в АО «ПО «Электроприбор» методики оценки потенциала кадров (в частности управленческих), включающей оценку стоимости кадрового потенциала предприятия, расчет оценочной стоимости работника, Гудвил кадрового потенциала работника. Предлагаемая методика расчета стоимости кадрового потенциала АО «ПО «Электроприбор» позволит с одной стороны произвести все необходимые математические расчеты и выйти на конкретные цифры, а с другой стороны она достаточно проста, примитивна и не требует ни специального программного обеспечения, ни больших временных затрат;

- в зависимости от положения сотрудника в иерархии должностей, статуса и достигнутых результатов, работнику предлагается на определенный балл сформировать себе социальный пакет самостоятельно. По разработанной матрице оценки должностной позиции оценивается должность определенного сотрудника. Внедрение на предприятии системы «кафетерий» позволит учесть труд каждого работника предприятия, а,

следовательно, будет мотивировать работников к повышению производительности труда без снижения качества труда.

На сегодняшний день в российских компаниях активно происходит пересмотр подхода к оценке персонала. Отличительной чертой становится применение целого комплекса различных методов, направленных на оценку соответствия множеству показателей и критериев. При этом широко используемые за рубежом методы оценки на отечественную почву перенесены сравнительно недавно. К сожалению, ни в России, ни за рубежом пока не существует единой системы для решения всех возникающих проблем. Чтобы свести эти сложности к минимуму, рекомендуется привлекать квалифицированных консультантов, которые помогут разъяснить необходимость проведения процедуры, подготовить и реализовать.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1.Апенько, С.Н. Оценка персонала. Эволюция подходов и технологии их использования: учебное пособие / С.Н. Апенько. – М.: Экзамен 2017. – 257 с.
- 2.Афанасьева, Е. Оценка персонала, сравнение методов: учебное пособие/ Е. Афанасьева. – М.: Проспект. 2015. – 312 с.
- 3.Базаров, Т.Ю. Оценка управленческого персонала государственных и коммерческих структур: учебное пособие / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Е.А. Аксенова. – М.: Центр Кадровых Технологий - XXI век, 2018. – 198 с.
- 4.Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: учебное пособие / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. – М.: Инфра-М. 2017. – 116 с.
- 5.Бачина, Е.С. Методы оценки персонала / Е.С. Бачина //Молодой ученый. – 2017. – №8. – С. 139-144.
- 6.Бычков, В.П. Управление персоналом: учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. – М.: Инфра-М, 2018. – 352 с.
- 7.Веснин, В.Р. Оценка менеджеров: практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2017. – 78 с.
- 8.Генкин, Б.М. Экономика и социология труда. Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2017. – 464 с.
- 9.Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. – М.: Юрайт, 2019. – 249 с.
- 10.Джатдоева, С.А. Современные методы оценки персонала в коммерческой организации / С.А.Джатдоева// Управление персоналом. – 2018. – №5. – С. 10-14.
- 11.Иванов,И.А. Система оценки персонала в организации:учебник / И.А. Иванов, Е.В.Камнева,В.М.Маслова. – М.: Прометей.2018. – 186 с.
- 12.Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра-М, 2018. – 224 с.

- 13.Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2016. – 80 с.
- 14.Климович, Л.К. Методы оценки персонала/ Л.К.Климович, Е.В.Ермольчик// Вестник Гомельского Государственного Технического Университета ИМ. П.О. Сухого. – 2014. – №6. – С. 35-38.
- 15.Кускова,А. Кадровый вопрос: Зачем КАМАЗ оценка силы коллектива? / А.Кускова // Вести КАМАЗа. – 2017. – №4. – С. 25-28.
- 16.Логинов,М. «Кафетерий» для персонала.Зарабатывай,играючи! [Электронный ресурс] – Режим доступа:<https://delovoymir.biz/>.
- 17.Магура, М.И. Современные персонал-технологии: учебное пособие / М.И.Магура, М.Б.Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2016. – 215 с.
- 18.Магура, М.И., Оценка работы персонала: учебное пособие /М.И.Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 166 с.
- 19.Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2016. – 492 с.
- 20.Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала: Учебник и практикум для академического бакалавриата / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 378 с.
- 21.Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. – М.: Проспект, 2015. – 72 с.
- 22.Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник для вузов /Ю.Г.Одегов, П. В.Журавлев. – М.: 2018. – 208 с.
- 23.Сидорова,И.В. Электроприбору -55 лет. Взгляд сквозь время/И.В.Сидорова//Машиностроитель – 2016. – №3. – С. 34-37.

- 24.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197- ФЗ (с изм. от 01.04.2019) // «Российская газета» – 2018. – 29 декабря (Федеральный выпуск № 7758(295)).
- 25.Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие для вузов/Ю.А.Цыпкин. – М.: 2017. – 176 с.
- 26.Шакирова,С.В.Решение по автоматизации оценки персонала и рекрутинга на примере «КАМАЗ» / С.В. Шакирова [Электронный ресурс]– Режим доступа:gossiluzhba.tatarstan.ru.
- 27.Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях: уникальный подход, обеспечивающий эффективную работу компании / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2016. – 206 с.
- 28.Юдина,Л.Д. Современные подходы к определению составляющих и оценке гудвила (деловой репутации организации) при подготовке слияний и поглощений / Л.Д. Юдина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2019. – № 1 [Электронный ресурс]– Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru>.
- 29.Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (ред. от 31.12.2017) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.garant.ru/>.
- 30.КОНЦЕРН «АВТОМАТИКА»АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР»
Официальный сайт Концерн «Автоматика» АО «ПО «Электроприбор» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https:// electropribor-penza.ru](https://electropribor-penza.ru).

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Структура организации АО «ПО «Электроприбор»

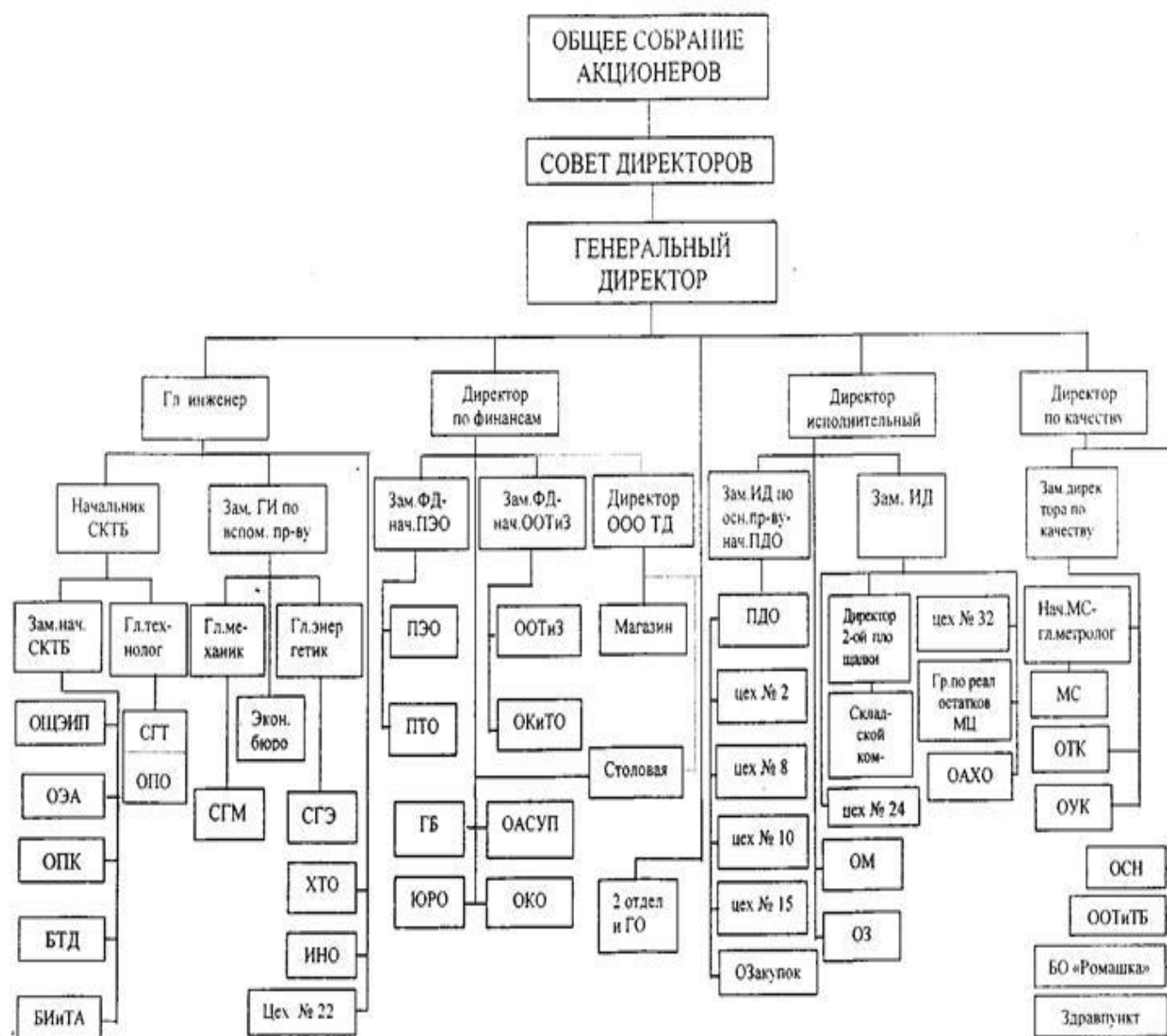


Рис 1.2.1

Организационная структура управления ОАО «Электроприбор»

Источник: КОНЦЕРН «АВТОМАТИКА»АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР»Официальный сайт Концерн «Автоматика» АО «ПО «Электроприбор» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https:// electroprigor-penza.ru](https://electroprigor-penza.ru).

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

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

В представлении должны быть отражены сведения о сотруднике

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

A.2 Уровень квалификации и профессиональных знаний, повышение квалификации (семинары, тренинги, конференции), опыт, навыки, способность применять в своей работе приобретенные знания, новейшие достижения науки и техники и т.д.

A.3 Моральные качества (чувство долга, честность, принципиальность, требовательность к себе, способность объективно оценить свою работу, свое поведение, умение строить свои отношения с сотрудниками и передавать знания).

A.4 Выводы о компетентности аттестуемого сотрудника и соответствии занимаемой должности.

A.5 Представление подписывается начальником подразделения.

A.6 Подпись аттестуемого _____ Дата _____

Показатели оценки деятельности работника

Показатели, характеризующие квалификацию и профессиональную компетентность работника	Уровень соответствия показателя предъявляемым требованиям		
	ниже предъявляемых требований	соответствует предъявляемым требованиям	выше предъявляемых требований
<p>Б.1 Образование</p> <p>Б.2 Объем специальных знаний</p> <p>Б.3 Способность к рациональной организации выполняемой работы</p> <p>Б.4 Способность анализировать возникающие в работе проблемы, принимать правильные решения или делать необходимые выводы</p> <p>Б.5 Способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем (задач)</p> <p>Б.6 Качество выполнения порученной работы, уровень ответственности за порученное дело</p> <p>Б.7 Дополнительные требования к руководителям</p> <p>Б.7.1 Умение организовать труд подчиненных</p> <p>Б.7.2 Стиль общения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - с подчиненными - с вышестоящими руководителями 			

Продолжение таблицы

Показатели, характеризующие квалификацию и профессиональную компетентность работника	Уровень соответствия показателя предъявляемым требованиям		
	ниже предъявляемых требований	соответствует предъявляемым требованиям	выше предъявляемых требований
Б.7.3 Способность выразить свои мысли: - письменно - устно Б.7.4 Реально осуществляемый масштаб руководства			

Источник: КОНЦЕРН «АВТОМАТИКА»АО «ПО «ЭЛЕКТРОПРИБОР»Официальный сайт
 Концерн «Автоматика» АО «ПО «Электроприбор» [Электронный ресурс] – Режим
 доступа: [https:// electropribor-penza.ru](https://electropribor-penza.ru).

Критерии для оценки деятельности аттестуемого руководителя

В.1 Соблюдение требований законодательства Российской Федерации, нормативной и технической документации при разработке, изготовлении продукции, при оказании услуг и выполнении работ;

В.2 Выполнение требований документов по стандартизации в области качества, а также по разработке, внедрению и поддержанию в рабочем состоянии установленных СМК процессов.

В.3 Организация работ по совершенствованию СМК на всех этапах жизненного цикла продукции, контролю и анализу степени соответствия СМК организации установленным требованиям и ожиданиям заказчика.

В.4 Соблюдение требований, предъявляемых организацией к руководителю.

В.5 Результаты в области качества руководителя в динамике за установленный период времени, как правило, за период, прошедший с момента проведения прошлой аттестации или назначения на должность (для аттестуемых впервые).

В.6 Повышение профессионального уровня.

Аттестационный лист

Г.1 Фамилия, имя, отчество _____

Г.2 Год рождения _____

Г.3 Сведения об образовании и повышении квалификации

_____ что окончил и когда, специальность и квалификация по образованию,

_____ ученая степень, ученое звание

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

Г.5 Общий трудовой стаж _____

Г.6 Оценка деятельности работника по результатам голосования

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

Примечания

Председатель аттестационной комиссии

_____ подпись, инициалы, фамилия

Секретарь аттестационной комиссии

_____ подпись, инициалы, фамилия

Члены аттестационной комиссии

_____ подпись, инициалы, фамилия

_____ подпись, инициалы, фамилия

Дата

аттестации

С аттестационным листом ознакомился

_____ подпись аттестованного и дата

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Оценка знаний и опыта работы сотрудника

Образование	Опыт работы				
	до 1 года	1-3 года	3-5 лет	5-7 лет	Более 7 лет
среднее	3 балла	4 балла	9 баллов	11 баллов	16 баллов
среднее специальное	4 балла	5 баллов	10 баллов	12 баллов	17 баллов
незаконченное высшее	5 баллов	6 баллов	11 баллов	13 баллов	18 баллов
высшее	6 баллов	7 баллов	12 баллов	14 баллов	19 баллов
ученая степень	7 баллов	8 баллов	13 баллов	15 баллов	20 баллов

Источник: Юдина, Л.Д. Современные подходы к определению составляющих и оценке гудвила (деловой репутации организации) при подготовке слияний и поглощений / Л.Д. Юдина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2019. – № 1 [Электронный ресурс]-Режим доступа:<http://ekonomika.snauka.ru>.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Оценка физических усилий работника

Описание физического усилия	Количество баллов
Легкая работа, требующая слабого физического напряжения. Обязательное сидячее положение большую часть времени	1
Работа, требующая незначительного физического напряжения; предполагает частые вставания, ходьбу, наклоны и регулярные операции на компьютере, офисном или технологическом оборудовании	2
Работа, требующая выше среднего уровня физического напряжения; предполагает постоянное стояние, ходьбу, наклоны, непрерывное использование оборудования, в том числе и офисного, монотонная повторяющаяся работа	3
Работа, требующая сильного физического напряжения, но только периодически или на промежуточных этапах ее выполнения	4
Исключительно тяжелая работа, большие физические нагрузки, определяемые ее спецификой или длительным характером прилагаемых усилий	5

Источник: Юдина, Л.Д. Современные подходы к определению составляющих и оценке гудвила (деловой репутации организации) при подготовке слияний и поглощений / Л.Д. Юдина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2019. – № 1 [Электронный ресурс]-Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru>.

ПРИЛОЖЕНИИ

Оценка умственных усилий работника

Описание физического усилия	Кол-во баллов
Монотонная работа, постоянное выполнение единичных функций	2
Текущая работа, выполнение нескольких функций, не требующих особенного умственного напряжения	4
Разнообразная работа с использованием элементов анализа, выбор путей решения поставленных задач (2 и более групп функций при разнообразии операций)	6
Разнообразная работа, требующая детального анализа, логических рассуждений, выбора решений различных проблем (постоянно несколько групп функций, непредсказуемость их возникновения)	8
Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, связанная с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения этих проблем	10

Источник: Юдина, Л.Д. Современные подходы к определению составляющих и оценке гудвила (деловой репутации организации) при подготовке слияний и поглощений / Л.Д. Юдина // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2019. – № 1 [Электронный ресурс]- Режим доступа:<http://ekonomika.snauka.ru>

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Оценка инициативности и самостоятельности работника

Описание степени инициативности и самостоятельности	Кол-во баллов
Следует определенным инструкциям: инструкции имеются в наличии, поступают от непосредственного руководителя, присутствующего постоянно. Полномочия ограничены и постоянно проверяются	3
Следует установленным процедурам: все должностные обязанности жестко определены, хотя должность и не находится под постоянным контролем Нестандартные ситуации всегда разрешаются вышестоящим начальником	6
Следует общим инструкциям: не все должностные обязанности жестко определены. Цели формулируются сверху, но планирование и организация работы производится работником самостоятельно, хотя процедуры выполнения определены. Обращение к вышестоящему начальнику носит эпизодический характер	9
Следует общей политике: для данной должности формулируются только общие цели, разработка процедур и методов выполнения работы производится работником самостоятельно исходя из политики организации	12
Создает и формулирует политику, процедуры и методы работы: носитель данной должности находится практически под самоконтролем, который осуществляется по результатам работы. Оценка по конечному результату	15

Источник: Логинов, М. «Кафетерий» для персонала. Зарабатывай, играючи! [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https:// delovoyimir. biz/](https://delovoyimir.biz/).

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Оценка уровня принятия решений

Описание уровня принятия решений	Кол-во баллов
Решения основаны на полностью известных факторах. Намечен общий курс действий. Решения принимаются, чтобы завершить операционный цикл	2
Решения основаны на большинстве известных факторов и где просто требуется выбор лучшей альтернативы из имеющихся. Решения согласовываются с вышестоящим руководством, прежде, чем могут наступить отрицательные последствия	4
Решения принимаются в условиях неопределенности, но направляются на согласование с вышестоящим руководством, прежде, чем могут наступить отрицательные последствия	6
Решения крупного размера при множестве альтернатив. Отрицательный эффект, связанный с ошибками обычно не выявляется сразу	8
Решения, требующие высокого уровня интеллекта, стратегического характера, приводящие к нежелательным последствиям в случае ошибок	10
Стратегические решения на уровне разработки политики, имеющие серьезные экономические последствия. Результаты станут ощутимыми только через определенный промежуток времени	15

Источник: Логинов, М. «Кафетерий» для персонала. Зарабатывай, играючи! [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://delovoyimir.biz/>.

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Оценка уровня поддержания контактов

Описание уровня поддержания контактов	Кол-во баллов
1	2
Практически не контактирует с клиентами, не имеет внешних контактов по работе	1
Контакты с клиентами и внешними организациями эпизодически	2
Постоянные контакты с клиентами, предполагающие взаимодействие с	5
лицами высокого ранга по вопросам, требующим пояснений, обсуждений или принятия решений	
Контакты предыдущего уровня, а также контакты на внешнем уровне, предполагающие взаимодействие с должностными лицами существенно более высокого ранга по вопросам, требующим пояснений, обсуждений или принятия решений	8
Внешние контакты на самом высоком уровне, часто требующие трудных переговоров, видения стратегии и чувства времени	10

Источник: Логинов, М. «Кафетерий» для персонала. Зарабатывай, играючи! [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://delovoymir.biz/>.