

УДК 331.108.43

A.A.Dorogovtseva, A.V.Gerasimova,
Skopich D.L.

А.А.Дороговцева¹, А.В.Герасимова²,
Д.Л.Скопич³

**DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION
OF A PERSONNEL ASSESSMENT SYS-
TEM AT A MANUFACTURING ENTER-
PRISE**

**РАЗРАБОТКА И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ
ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА НА ПРОИЗВОД-
СТВЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

The article presents the results of a study of the personnel evaluation system. The authors identified the main problems and proposed a set of interrelated measures aimed at the formation and implementation of a personnel assessment system at a manufacturing enterprise.

В статье приведены результаты исследования системы оценки персонала. Авторы выявили основные проблемы и предложили комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование и внедрение системы оценки персонала на производственном предприятии.

Keywords: personnel evaluation, personnel, evaluation system, production enterprise, system elements.

Ключевые слова: оценка персонала, персонал, система оценки, производственное предприятие, элементы системы.

DOI: 10.36807/2411-7269-2022-1-28-120-127

Оценка персонала – важнейшее направление деятельности службы управления персоналом, от которого зависит обоснованное принятие управленческих решений по обучению, управлению карьерой, формированию кадрового резерва, мотивации сотрудников. Как показал анализ научной литературы, с одной стороны, проблемы оценки персонала активно изучаются отечественными [1], [2], [5] и др. и зарубежными исследователями [4] и др., однако незначительное внимание уделяется исследованию системы оценки на производственном предприятии.

Под системой оценки персонала авторы понимают научно обоснованный комплекс взаимосвязанных подсистем и неделимых далее элементов оценки. К подсистемам оценки авторы относят подсистемы планирования, организации, проведения и контроля оценки персонала. Элементы оценки представим на Рис. 1.

¹ Дороговцева А.А., заведующая кафедрой управления персоналом и рекламы, доктор экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Dorogovtseva A.A., Head of the Department of Personnel Management and Advertising, Doctor of Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: doroganna@mail.ru

² Герасимова А.В., доцент кафедры управления персоналом и рекламы, кандидат педагогических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Gerasimova A.V., Associate Professor of the Department of Personnel Management and Advertising, PhD in Education, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: asya.gerasimova2016@mail.ru

³ Скопич Д.Л., доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук; ФГБОУ ВО Калининградский государственный технический университет, г. Калининград

Skopich D.L., Associate Professor of the Department of Management, PhD in Economics; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Kaliningrad State Technical University, Kaliningrad

E-mail: skopich_daria@mail.ru

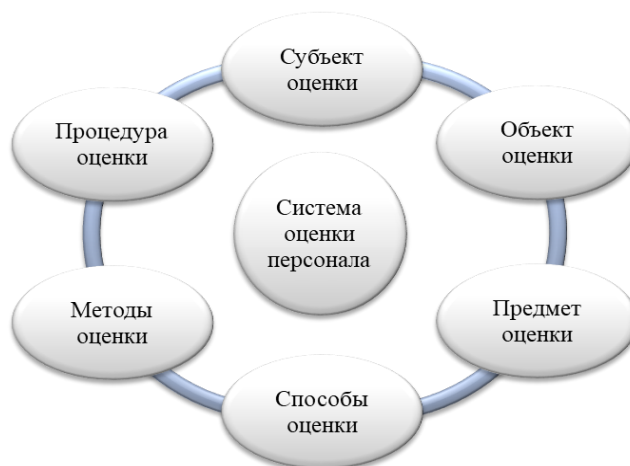


Рис. 1 – Элементы системы обучения персонала

Все элементы системы оценки находятся в тесной взаимосвязи друг с другом. Изменение одного элемента может сильно повлиять на другой элемент системы оценки. Субъект, объект и предмет оценки – это основные и базовые элементы системы оценки персонала. Субъект оценки – тот, кто оценивает. Субъектами оценки могут выступать руководитель и сотрудники служб управления персоналом, непосредственный руководитель, внешний эксперт, коллеги, клиенты, потребители, сам сотрудник. Объект оценки – индивид, выступающий в процессе оценки в роли воспринимающей стороны [3].

Следующий элемент системы оценки персонала – способы оценки, среди которых выделим оценку потенциала, оценку индивидуального вклада и аттестацию персонала.

Последний элемент в системе оценки персонала – это процедура оценки персонала. Процедура оценки персонала представляет собой цепочку последовательных этапов, каждый из которых имеет свои особенности. Рассмотрим процедуру оценки персонала предприятия на Рис. 2.

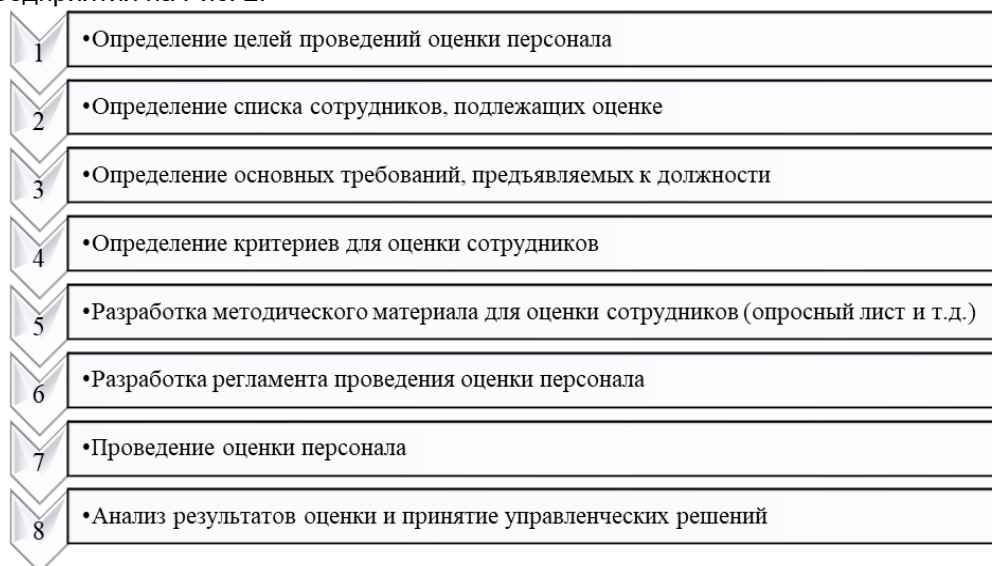


Рис. 2 – Процедура оценки персонала

Рассмотренные теоретические положения были положены в основу исследований системы оценки персонала на производственном предприятии, расположенном в Северо-Западном регионе, основным направлением деятельности которого является производство и поставка оборудования для газовой, нефтяной и других отраслей промышленности в Калининградской области.

На первом этапе исследований применялся метод SWOT-анализа, который позволил оценить сильные и слабые стороны предприятия, представленные на Рис. 3.



Рис. 3 – Результаты SWOT-анализа

На основании SWOT-анализа можно отметить наличие большого количества слабых сторон, в том числе в области оценки персонала. Сосредоточив внимание на сильных сторонах и возможностях, можно устранить слабые стороны и предотвратить возможные угрозы.

Анализ системы оценки персонала на предприятии позволил выделить ряд проблем, требующих решения:

- 1) отсутствие действующей системы оценки персонала;
- 2) отсутствие информационно-нормативного обеспечения в области системы оценки персонала;
- 3) использование одинаковых методов оценки для всех категорий работников;
- 4) отрицательные результаты аттестации среди руководителей структурных подразделений.

Для решения выявленных проблем были разработаны рекомендации. Остановимся подробнее на каждой из них.

Основная проблема на предприятии состоит в отсутствии функционирующей системы оценки персонала. Для её решения рекомендуется разработать и внедрить модель системы оценки персонала как совокупности взаимосвязанных подсистем и неделимых далее элементов, и плана мероприятий (действий) со стороны работников предприятия по её разработке и внедрению. В виде Рис. 4 представим разработанную модель системы оценки персонала.

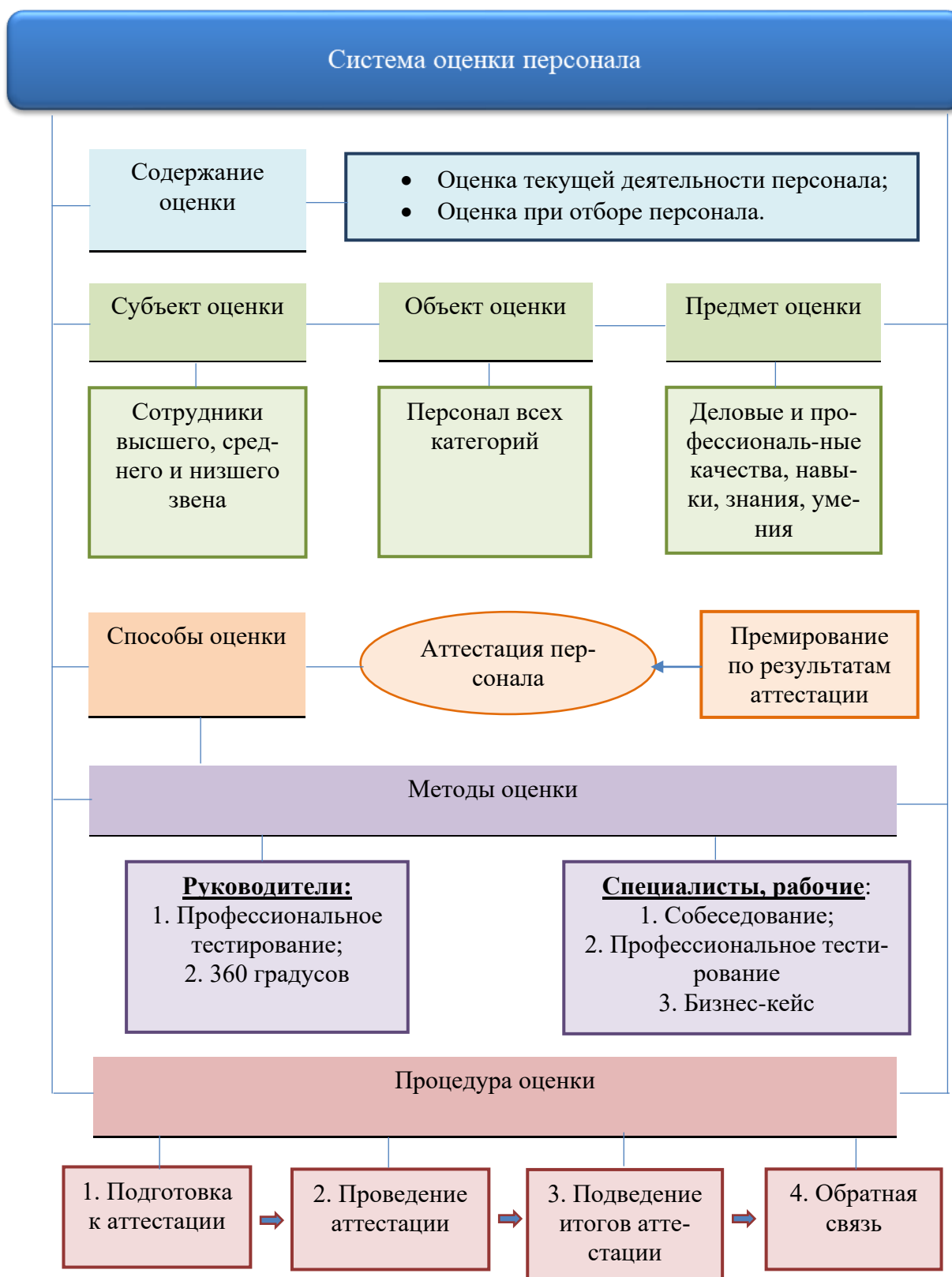


Рис. 4 – Рекомендуемая модель системы оценки персонала

Предлагаемая система оценки персонала будет включать в себя не только оценку текущей деятельности работников предприятия, как это было раньше, но и оценку при отборе персонала. В качестве субъектов оценки будут выступать не только руководители структурных подразделений, но и сотрудники низшего звена, а также сам оцениваемый работник.

Основным способом оценки является аттестация персонала как комплексная оценка персонала. В ходе проведения аттестации особое внимание следует уделить обратной связи с аттестуемым, так как это позволит в дальнейшем усовершенствовать процедуру проведения аттестации на предприятии. В анонимной форме предлагается сотрудникам выражать своё мнение по прохождению оценки персонала, её объективности и т.д., что должно повлиять на повышение объективности, результативности оценки.

Разработка и внедрение системы оценки является трудоёмким процессом и предполагает выполнение последовательных действий. В качестве рекомендации предлагается следующий план мероприятий (действий) со стороны работников предприятия для разработки и внедрения системы оценки персонала. План мероприятий приведём в Табл. 1.

Таблица 1 – План мероприятий по разработке и внедрению системы оценки персонала

Мероприятие	Длительность, дней	Трудоёмкость, чел/час	Затраты, руб.	Ответственное лицо
1	2	3	4	5
1. Анализ системы управления персоналом	3	8	1184	Специалист отдела кадров
2. Анализ современных технологий в области оценки персонала	3	8	1184	Специалист отдела кадров
3. Издание приказа о создании системы оценки персонала на предприятии	1	1	148	Специалист отдела кадров
4. Собрание лиц, ответственных за реализацию проекта, составление сроков проведения проекта	1	1	148	Начальник отдела кадров
5. Разработка мероприятий по оценке персонала	7	16	2368	Начальник отдела кадров
6. Информирование руководителей всех отделов под роспись об изменениях	1	2	296	Начальник отдела кадров
7. Информирование персонала предприятия о внедрении системы оценки персонала	2	2	296	Руководители структурных подразделений
8. Подготовка необходимой документации для внедрения системы оценки персонала	3	24	3552	Начальник отдела кадров
9. Составление бюджета проекта	2	16	2368	Главный экономист
10. Принятие заявки на проведение комплексной оценки персонала	2	8	1184	Специалист отдела кадров
11. Разработка плана проведения комплексной оценки персонала	2	8	1184	Специалист отдела кадров
12. Составление графика проведения комплексной оценки персонала	1	8	1184	Специалист отдела кадров
13. Проведение комплексной оценки персонала	4	16	2368	Начальник отдела кадров
14. Информирование работников о результатах оценки	1	3	444	Начальник отдела кадров
15. Завершение проекта	2	8	1184	Начальник отдела кадров
16. Подведение итогов	1	6	888	Начальник отдела кадров

План мероприятий по внедрению системы оценки персонала на производственном предприятии можно условно разделить на 3 основных этапа: этап диагностики, этап разработки, этап реализации. В рамках этапа диагностики необходимо проанализировать систему управления персоналом на предмет выявления проблем, а также существующие технологии оценки персонала. На этапе разработки подготавливается необходимая документация в рамках внедрения системы оценки, разрабатываются мероприятия по оценке, происходит информирование работников о внедрении системы оценки персонала на предприятии. На этапе реализации осуществляется подготовка и проведение оценки, а также подведение итогов. Внедрение на предприятии системы оценки предполагает материальные затраты со стороны руководства предприятия.

В рамках внедрения данной рекомендации целесообразно предложить ряд сопутствующих рекомендаций, исходя из плана мероприятия по внедрению системы оценки персонала на предприятии. В качестве сопутствующих рекомендаций предлагается внедрение разработанной формы заявки на проведение комплексной оценки персонала и графика проведения оценки.

Заявка на проведение комплексной оценки персонала – это документ, поступающий от руководителя структурного подразделения в отдел кадров. Документ содержит информацию о целях и задачах оценки работника, а также о количестве работников, подлежащих оценке персонала. Рекомендуемую форму заявки на проведение комплексной оценки персонала на производственном предприятии представим в виде Табл. 2.

Таблица 2 – Заявка на проведение комплексной оценки персонала

Заявка на проведение комплексной оценки персонала			
Прошу Вас организовать проведение комплексной оценки персонала			
Структурное подразделение			
Цель проведения оценки			
Задачи проведения оценки			
Предполагаемый результат			
Список сотрудников, подлежащих оценке			
№ п/п	ФИО работника	Подразделение	Должность
1)			
2)			
3)			
4)			
Планируемый срок проведения оценки			
Лицо, подавшее заявку на проведение оценки			
Дата:		Подпись:	
Согласовано:			
Дата:		Подпись:	

Приведённая заявка на проведение оценки персонала содержит необходимую информацию для осуществления службой управления персоналом подготовительного этапа оценки персонала, затем необходимо составить график проведения оценки. Рекомендуемую форму графика проведения оценки на производственном предприятии представим в виде Табл. 3.

Таблица 3 – График проведения оценки на производственном предприятии

График проведения оценки					
№ п/п	ФИО оцениваемого работника	Должность	Руководитель структурного подразделения	Дата предоставления документов	Дата проведения оценки
1)					
2)					
3)					
4)					
5)					

График проведения оценки персонала включает в себя фамилию, имя и отчество оцениваемого работника, его должность и непосредственного руководителя, а также дату предоставления документов и проведения оценки.

Согласно рекомендуемому плану мероприятий по разработке и внедрению системы оценки, в этом процессе участвуют несколько ответственных лиц, круг обязанностей и роль которых представим в виде схемы функциональных взаимосвязей по разработке и внедрению системы оценки персонала на производственном предприятии (Табл. 4).

Таблица 4 – Схема функциональных взаимосвязей по разработке и внедрению системы оценки персонала

Наименование мероприятия	Нач. отдела кадров	Специалист по кадрам	Руководитель структурного подразделения	Ген. директор	Главный экономист
1	2	3	4	5	6
1. Анализ СУП	У	О	-	-	-
2. Анализ современных технологий в области оценки персонала	У	О	-	-	-
3. Издание приказа о создании системы оценки персонала на предприятии	С	О	-	Р	-
4. Собрание лиц, ответственных за реализацию проекта, составление сроков проведения проекта	О	У, П	У	У	У
5. Разработка мероприятий по оценке персонала	О	У	П	Р	-
6. Информирование руководителей всех отделов под роспись об изменениях	О	У	Р	-	-
7. Информирование персонала предприятия о внедрении системы оценки персонала	С	О	Р	-	-
8. Подготовка необходимой документации для внедрения системы оценки персонала	С	О	П	Р	-
9. Составление бюджета проекта	С	П	-	Р	О
10. Принятие заявки на проведение комплексной оценки персонала	С	О	П	-	-
11. Разработка плана проведения комплексной оценки персонала	С	О	П	Р	-
12. Составление графика проведения комплексной оценки персонала	С	О	П	Р	-
13. Проведение комплексной оценки персонала	О	У	У	У, Р	-
14. Информирование работников о результатах оценки	О	П	У	Р	-
15. Завершение проекта	О	П	У	Р	-
16. Подведение итогов	О	П	У	Р	-

Условные обозначения:

О – отвечает за выполнение мероприятия, организует его выполнение, оформляет окончательный документ;

У – участвует в выполнении мероприятия;

П – представляет исходные данные для выполнения мероприятия;

С – согласовывает документ по данному мероприятию;

Р – принимает решение, утверждает и подписывает документ.

Предложенная схема функциональных взаимосвязей по разработке и внедрению системы оценки персонала на производственном предприятии позволяет наглядно представить степень ответственности при распределении обязанностей. Удобство и наглядность представления участия ответственных лиц в разработке и внедрении системы оценки обеспечит эффективность данного процесса, а также устранил путаницу и возможные конфликты.

Вторая проблема состоит в отсутствии информационно-нормативного обеспечения в области системы оценки персонала. Это является логичным, поскольку система оценки персонала отсутствует в принципе. Для регулирования процесса оценки персонала рекомендуется разработать Положение об оценке персонала. Положение об оценке персонала – это локально-нормативный акт, который формируется с целью регулирования процесса оценки персонала на предприятии. В работе представим краткую характеристику Положения в табличной форме (Табл. 5).

Таблица 5 – Краткая характеристика Положения об оценке персонала на производственном предприятии

Раздел Положения	Основное содержание
1. Общие положения	Содержит основные сведения о Положении, основное назначение
2. Основы оценки персонала	Содержит информацию о характере оценки персонала, цели, направлениях, периодичности, категориях (подлежащих оценке), видах оценки и её принципах, методах и способах
3. Порядок проведения оценки персонала	Содержит информацию о проведении оценки персонала и ответственных лицах за её проведение
4. Правила представления отчётности о результатах оценки персонала	Содержит информацию о предоставлении результатов оценки
5. Порядок подачи апелляций по результатам оценки персонала	Содержит информацию о сроках подачи и рассмотрения апелляций по результатам оценки
6. Конфиденциальность оценки персонала	Содержит информацию о значении результатов оценки на каждого работника

Положение об оценке персонала носит, с одной стороны, формальный характер, с другой стороны, позволяет упорядочить весь процесс оценивания персонала и связать все необходимые подсистемы в единую систему оценки персонала.

Разработка и реализация системы оценки персонала – это важнейшее направление деятельности кадровой службы, в рамках которой необходимо предусмотреть комплекс взаимосвязанных мероприятий и ответственных лиц, которые смогут обеспечить единство и непрерывность кадровых мероприятий по оценке персонала, основанной на понимании системы оценки как научно обоснованном комплексе взаимосвязанных подсистем и неделимых далее элементов оценки персонала.

Список использованных источников

1. Апенько С.Н. Методология, теория и практика оценки персонала в современных условиях: Монография. – М.: Информ-Знание, 2005. – 510 с.
2. Клементьева М.Г. Динамика предмета системы оценки персонала в концепции управления по результатам: от теории к практике // Омский научный вестник, 2006. – № 6(41). – С. 158-161.
3. Маслова А.Я., Бардукова Н.В. Разработка системы комплексной оценки персонала в организации / А.Я. Маслова, Н.В. Бардукова // Инновационные технологии в науке и образовании. – 2016. – № 44. – С. 92-96.
4. Myers S.C. Fundamentals of corporate finance. Third Edition. McGraw-Hill, 2013. – 114 p.
5. Платонова Т.В. О разграничении понятий предмета, критериев и показателей оценки персонала на предприятии / Т.В. Платонова // Современные проблемы управления персоналом организации: сб. статей Международной науч.-практ. конф. – Пенза, 2005. – С. 141-143.