

УДК 331

© Т. П. КАРПОВА¹, А. В. ПЕТРОВА², Н. В. МУРАТОВ³, 2022

^{1,3} Самарский университет государственного управления

«Международный институт рынка»

(Университет «МИР»), Россия

² ООО «ССК», г. Самара, Россия

E-mail ^{1,2,3}: tpkarpova@mail.ru

ИССЛЕДОВАНИЕ ПОДПРОЦЕССА «УПРАВЛЕНИЕ ОЦЕНКОЙ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ»

Статья посвящена исследованию подпроцесса «Управление оценкой персонала организации», в ходе которого проводится анализ системы оценки персонала на примере одной из логистических компаний региона. В результате данного анализа выявлено, что в действующей системе оценки персонала организации существует ряд проблем. Для их устранения предлагается технология подпроцесса (системы) «Управление оценкой персонала организации».

Ключевые слова: персонал, оценка персонала, подпроцесс, аттестация, организация, человеческие ресурсы, профессиональный уровень, знания, умения, навыки.

Оценка персонала — это неотъемлемый элемент функционирования организации. Однако в отечественной практике официально определено только понятие «аттестация», причем ни методически, ни теоретически оно достаточно неразвито и требует более глубокого изучения.

Действенность аттестации в значительной мере зависит от того, насколько тщательно продуманы и четко определены требования, связанные с выполнением отдельных этапов организации и проведения аттестации, обеспечением объективности оценок деятельности работников, а также условий наиболее полного выполнения рекомендаций аттестационных комиссий. Однако действующие нормативные акты об аттестации содержат лишь общие положения по ее проведению, в них недостаточно отражены организационно-методические вопросы.

Оценка персонала — это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений [1]. Оценка — более широкое понятие, чем

аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей организации [2].

Проведение оценки и аттестации персонала для выявления соответствия работников занимаемой должности или подтверждения (обновления) их квалификации является неотъемлемым правом работодателя, но может представлять серьезную проблему, о правовых последствиях которой организация забывает [3]. Работодатели обязаны соблюдать ряд требований организационного и процедурного характера, проводя вышеописанные мероприятия. При условии их соблюдения работодатель получает возможность расторжения трудового договора с работником, если в результате оценки (аттестации) были выявлены несоответствия [4].

Цель настоящего исследования — провести анализ эффективности существующей системы оценки персонала для выявления проблемных участков в современных технологиях оценки.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать систему оценки персонала организации;
- выявить проблемы в действующей системе оценки персонала в организации;
- разработать технологию подпроцесса (системы) «Управление оценкой персонала организации».

Объектом для исследования выступила организация, осуществляющая экспедирование грузов, грузовые автомобильные перевозки, а также перевозки негабаритных грузов по Российской Федерации, — ООО «Универсал» [5].

Предмет исследования — система оценки персонала, используемая в организации.

Организационная структура ООО «Универсал» относится к традиционному типу структур (линейно-функциональная структура), имеет иерархию и четкое разграничение компетенций по уровням линейного управления. Достоинства этой структуры в управлении одноотраслевым производством (централизованное управление, четкое планирование, строгий контроль производственно-хозяйственной деятельности) общепризнанны в условиях, когда изменения происходят равномерно и по всем структурным подразделениям. Существуют линейные связи между начальником любого отдела и его подчиненными (например, между главным бухгалтером и работниками бухгалтерии). Функциональные связи можно

выделить, например, между специалистами бухгалтерии и специалистами отдела снабжения.

Процедуры оценки и аттестации в ООО «Универсал» проводятся на разных этапах работы: при поиске и отборе кадров, при повышении кадров или включении в кадровый резерв, при направлении сотрудников на обучение, при увольнении сотрудника. Выявленные при анализе эффективности существующей в организации системы оценки персонала проблемы, а также причины их возникновения и ожидаемые результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Проблемы при оценке персонала в ООО «Универсал»

<i>Наименование проблемы</i>	<i>Причина возникновения</i>	<i>Ожидаемые последствия</i>
1. Недостаточно эффективное выполнение некоторых функций отделом кадров	В связи с несовершенной структурой кадровой службы	Большая текучесть кадрового состава
2. Отсутствие высокопрофессионального кадрового состава	Отсутствие нормативно-правовых знаний у работников. У сотрудников нет возможности повышать квалификацию. У сотрудников нет мотивации	Безграмотные сотрудники
3. Отсутствие кадрового резерва	Маленькая заработная плата при прохождении стажировки	Увольнение молодых специалистов на этапе стажировки. Более 30% кандидатов на должность увольняются на этапе стажировки
4. Аттестация проводится по желанию	Аттестация проводится не по требованию и не выявляет действительные проблемы в кадровом составе	Не квалифицированные специалисты, которые занимают должности без каких-либо знаний
5. Об аттестации персонала сотрудников не уведомляют заранее, как это прописано в ТК РФ	Кадровая служба не выполняет на должном уровне своих обязанностей	Волнение, переживание во время прохождения аттестации, за счет этого результаты тестирования могут быть ложными
6. Нет четкого алгоритма проведения процедуры аттестации	Аттестация сотрудников кадровым отделом осуществляется поверхностно	Неквалифицированные специалисты

Продолжение табл. 1

7. Не используются новейшие технологии при оценке и аттестации персонала организации	«Старая школа» проведения аттестации не дает сотрудникам развиваться и идти в ногу со временем	Оценить деятельность сотрудников справедливо и объективно. Сформировать высококвалифицированный кадровый состав в компании. Обеспечить возможность развития персонала. Использовать в полной мере потенциал работников организации. Стимулировать повышение эффективности работы всей организации. Содействовать профессиональному росту персонала
8. Отсутствие продвижения сотрудников по службе	Много работающих пенсионеров	Отсутствие свободных должностей
9. Отсутствие благоприятных условий для работы	Нет средств на обновление оборудования и ремонта	Большая кадровая текучесть
10. Оценка осуществляется не периодически	В связи с несовершенной структурой кадровой службы	Неквалифицированные специалисты, которых не проверяют на соответствие с занимаемой должностью. Сотрудники занимают должности без каких-либо знаний. Цели организации не выполняются или осуществляются очень медленно
11. Выделяемый бюджет на оценку и аттестацию персонала не окупает себя	Неэффективное выделение денежных средств на обучение, оценку и аттестацию персонала с помощью стороннего консультанта	Неграмотное распределение финансовых возможностей компании. Уменьшение прибыли компании. Ухудшение качества работы сотрудников
12. Текучесть кадров	Неблагоприятные условия труда. Обучение, оценка знаний и аттестация персонала проходит поверхностно.	Текучесть кадров. Нет грамотного персонала. Невыполнение целей компании. Увеличение времени труда у действующих сотрудников для выполнения графика

Окончание табл. 1

	Незаинтересованность новых сотрудников. Нет должной мотивации. Сотрудники не знают о свободных вакансиях и нет карьерного роста	
13. Нанимаются специалисты без должного образования или опыта	Отдел кадров должным образом не оценивает новых сотрудников с помощью тестов, полагается лишь на интервью и личное мнение при приеме на работу	Неквалифицированные специалисты, которые занимают должности без каких-либо знаний
14. Не предоставляется информация о цели, задачах оценки персонала	Работа некоторых групп отдела кадров выполняется не в полной мере. Начальник отдела кадров не предпринимает должных мероприятий по улучшению качества работы своего отдела	Сотрудники, которые должны пройти оценку и аттестацию персонала, волнуются и боятся «завалить» аттестацию. Волнение, переживание во время прохождения аттестации, за счет этого результаты тестирования могут быть ложными. Ложные результаты могут привести к неправильной расстановке кадров по должностям. Потеря прибыли из-за некомпетентных сотрудников

Анализ системы оценки персонала в ООО «Универсал» выявил ряд недостатков, которые можно устранить при правильной ее организации.

В авторской интерпретации процесс управления персоналом в любой организации включает в себя несколько подпроцессов. Подпроцесс, в свою очередь, состоит из нескольких задач управления, выделенных по функциональному признаку [6, 7, 8]. Организация эффективной системы (подпроцесса) «Управление оценкой персонала организации» позволит:

— поддерживать требуемый уровень производственной отдачи работника;

- стимулировать процесс повышения квалификации работника;
- осуществлять руководству контроль качества труда подчиненных;
- стимулировать принятие правильных решений о повышении, переводе и увольнении работников;
- решать вопросы, связанные с установлением размера заработной платы и премиальными выплатами;
- осуществлять необходимую корректировку всей работы с кадрами;
- устанавливать обратную связь с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- удовлетворять потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Средства для реализации предложений по развитию подпроцесса с учетом прогнозных ожидаемых результатов представлены в таблице 2.

Таблица 2

**Предложения по развитию подпроцесса
«Управление оценкой персонала организации»**

<i>Наименование предложения</i>	<i>Средства реализации</i>	<i>Ожидаемые результаты</i>
1. Создать структуру отдела кадров, адекватно и оперативно реагирующую на изменения во внешней среде	Проводить аттестацию сотрудников по нормативно-правовым знаниям. Мотивировать сотрудников повышением заработной платы, премией и т.д.	Подбор кадров в резерв на выдвижение. Планирование деловой карьеры перспективных специалистов. Подготовка материалов и организация аттестации работников. Проведение собеседований и отбор совместно с руководителем соответствующих подразделений новых сотрудников на вакантные должности. Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством Учет личного состава организации. Ведение трудовых книжек. Подготовка документов для назначения пенсий. Изучение движения кадров, причин текучести кадров.

Продолжение табл. 2

		Трудоустройство высвобождающихся работников. Контроль за состоянием трудовой дисциплины в подразделениях организации. Ведение отчетности по вопросам кадров и др.
2. Положение о проведении аттестации	Разработка Положения о проведении аттестации на основе нормативных правовых актов	Наиболее рациональное использование специалистов. Повышения эффективности их труда и ответственности
3. Оценка персонала	Проверка и анализ оценочных документов. Собеседование при оценке. Тесты способностей (психологические). Профессиональные тесты. Оценка по KPI. Оценка методом «360°». Оценка обучения (в ходе ролевых и деловых игр, тренингов, семинаров). Центры оценки (внешние провайдеры)	Выявление соответствия с занимаемыми должностями. Заключение трудового договора, оформление приказа (распоряжения) о приеме кандидата на работу в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации
4. Обратная связь	Анкетирование после аттестации. Выявление потребностей у сотрудников	Сплоченный коллектив. Постоянный учет требований сотрудников. Повышение стимулирования работы. Улучшения качества работы
5. Современные системы дистанционного обучения	Создать корпоративный портал. Обучение по skype. Конференции и тренинги	Планирование деловой карьеры перспективных специалистов. Создание гибкой системы непрерывного обучения ИТ, обеспечивающей переподготовку и повышение квалификации работников, подготовку новых работников. Поддержание уровня квалификации пользователей, осуществляющих поддержку эксплуатации системы, после завершения внедрения

Продолжение табл. 2

		ИТ-решения на этапе промышленной эксплуатации в соответствии с классификацией по категориям целевых аудиторий
6. Обучение персонала	Лучшие консультанты, преподаватели, тренинги по обучению персонала	Повышение уровня знаний работников. Повышение количества высокопрофессиональных сотрудников. Все сотрудники проходят аттестацию, повысится желание сотрудников обучаться
7. Участие в формировании стабильного коллектива	Отправлять работников в санатории. Бесплатный спортзал (контракт с фитнес-клубом). Ежегодные диспансеризации сотрудников	Улучшится состояние здоровья сотрудников. Улучшится физическое состояние сотрудников. Повышение заработной платы. Стабильность кадрового состава. Выявление болезней на ранней стадии для скорейшего лечения
8. Создание кадрового резерва	Реклама о вакансиях в социальных сетях. Уменьшение срока стажировки. Увеличение заработной платы. Сокращение времени согласования на устройство для работы	Повышение числа желающих устроиться на работу. Сокращение числа уволившихся на этапе стажировки. Повышение мотивации работников. Быстрое устройство на работу новых сотрудников
9. Продвижение сотрудников по службе	Повышение своих сотрудников, а не сотрудников «извне». Переаттестовывать работников, которые вышли на пенсию, на вольнонаемных работников. Разработать службу проверки для предотвращения «кумовства»	Повышение возможности карьерного роста сотрудников этой организации. Освобождение мест для новых сотрудников. Устранение «кумовства»
10. Продвижение новых вакансий	Реклама свободных вакансий в социальных сетях, между сотрудниками, в комнате	Увеличение количества претендентов на вакантные места и заполнение свободных мест

Окончание табл. 2

	отдыха, по радио и на рекламных щитах	
11. Вывод непрофессиональных сотрудников	Ввести систему оценки персонала	Снижение количества непрофессионального состава персонала
12. Улучшение условий труда	Выделение средств на ремонт. Средства на оборудование (компьютер, столы, стулья и т.д.). Выделить средства на создание комнаты отдыха	Выполнен ремонт кабинетов. Улучшено оборудование. Создана комната отдыха
13. Создание корпоративной сети	Выделение средств на работу информационных технологий сотрудникам	Готовый корпоративный портал для доступа всех сотрудников. Общая электронная база данных всей информации по компании. Информированность персонала (служебные инструкции, новости, информирование о тестировании, аттестации, обучении персонала, др.). Ввод информационных технологий в деятельность и управление компании. Облегчение и упорядоченность работы кадрового отдела

Необходимо отметить, что выбор параметров периодичности проведения оценки зависит не только от поставленных целей и конкретных задач, но и от категории работников, специфики выполняемой ими трудовой деятельности, наличия достаточного рабочего времени, профессионализма экспертов и, безусловно, от различных методов оценки.

Для проведения управленческих изменений в организации необходимо выполнить определенный объем работ. Для решения такой задачи предлагается технология подпроцесса «Управление оценкой персонала организации», при которой необходимо использовать некоторую совокупность ресурсов. Совокупность операций в рамках технологии внедрения изменений в организации представлена на рисунке 1.

1. Подготовка

- 1.1. Постановка цели оценки персонала.
- 1.2. Принятие решения об изменениях в организации в сфере оценки персонала.
- 1.3. Определение проблем в действующей системе оценки персонала.
- 1.4. Определение причин выявленных проблем.
- 1.5. Проведение ранжирования выявленных проблем.
- 1.6. Проведение совещания с сотрудниками отдела кадров.
- 1.7. Разработка стратегии, определение перспективных направлений.
- 1.8. Формулировка возможных изменений в организации.
- 1.9. Информирование коллектива о будущих изменениях.
- 1.10. Назначение ответственных лиц за реализацию стратегии.
- 1.11. Разработка положения об оценке персонала.
- 1.12. Утверждение проекта положения об оценке персонала.
- 1.13. Издание приказа о проведении процедуры оценки персонала.
- 1.14. Подготовка списка сотрудников, подлежащих оценке.
- 1.15. Подготовка характеристик на сотрудников.
- 1.16. Определение бюджета на проведение оценки персонала сотрудниками Ассессмент-центра.
- 1.17. Определение сроков выполнения проведения мероприятий.
- 1.18. Назначение из сотрудников лиц, ответственных за контроль и реализацию проведения оценки.
- 1.19. Подписание договора на проведение оценки персонала с Ассесмент-центром.

2. Проведение

- 2.1. Подбор методов и инструментов оценки персонала.
- 2.2. Назначение ответственных лиц за проведение оценки персонала.
- 2.3. Определение даты и времени проведения оценки специалистов.
- 2.4. Формирование списка сотрудников, участвующих в оценке.
- 2.5. Формирование групп сотрудников, участвующих в оценке.
- 2.6. Формирование пакета документов по каждому сотруднику, участвующему в оценке.
- 2.7. Изучение материалов, подготовленных на каждого сотрудника, участвующего в оценке.
- 2.8. Информирование сотрудников, участвующих в оценке, о дате и времени проведения мероприятия.
- 2.9. Проведение оценки персонала.
- 2.10. Изучение заключения Ассессмент-центра о результатах оценки сотрудников.
- 2.11. Формирование заключения и рекомендаций по результатам оценки сотрудников.
- 2.12. Информирование сотрудников о результатах прохождения оценки.
- 2.13. Реализация рекомендаций оценочной комиссии.

Продолжение рис. 1 на стр. 54

3. Заключение

- 3.1. Назначение ответственных лиц за реализацию проекта.
- 3.2. Сбор материалов.
- 3.3. Формирование заключения с учетом выводов и предложений Ассессмент-центра.
- 3.4. Предоставление заключения руководителю организации.
- 3.5. Принятие решения руководителем организации.
- 3.6. Подготовка приказов о результатах проведенных оценочных мероприятий.
- 3.7. Формирование отчета о расходах.
- 3.8. Подпись отчетных документов о расходах у руководителя.
- 3.9. Печать документов.
- 3.10. Информирование сотрудников о результатах прохождения оценки.
- 3.11. Подготовка аналитического отчета.

4. Мониторинг

- 4.1. Определение ответственных лиц за мониторинг.
- 4.2. Формирование анализа.
- 4.3. Определение достигнутых целей.
- 4.4. Формирование отчета о полученных результатах.
- 4.5. Предоставление отчета руководителю организации.
- 4.6. Прогноз дальнейших целей и задач.

*Рис. 1. Технология подпроцесса
«Управление оценкой персонала организации»*

Таким образом, используя предлагаемые процедуры развития подпроцесса, используя предложенную технологию, организация сможет эффективно управлять не только подпроцессом «Управление оценкой персонала организации», но и его изменениями, что позволит структурному подразделению, осуществляющему управление персоналом, эффективно выполнять свои функции, позволит обеспечить активизацию инновационной деятельности сотрудников и устойчивость организации на рынке предоставляемых услуг.

Литература

1. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала. СПб.: Питер, 2013. 288 с.
2. Вучкович-Стадник А. А. Оценка персонала: четкий алгоритм действий и качественные практические решения: монография. М.: Эксмо, 2008. 188 с.
3. Трудовой кодекс РФ. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=l8oe6d0gap441191363.
4. Алексеева Т. Оцениваем уровень компетентности // Справочник по управлению персоналом. 2009. № 6. С. 52-64.

5. Официальный сайт ООО «Универсал». URL: <http://samara-universal.ru/about.html>.

6. Карпова Т. П. Механизм совершенствования подпроцесса управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития предприятия // Вестник Самарского муниципального института управления. 2021. № 1. С. 53-59.

7. Карпова Т. П., Петрова А. В. Методология исследования подпроцесса «Управление подбором персонала организации» // Вестник Самарского муниципального института управления. 2022. № 1. С. 45-54.

8. Карпова Т. П. Исследование и построение системы управления развитием персонала организации // Управление и экономика: исследования и разработки: монография / под общ. ред. К. Б. Герасимова. Пенза: ПГАУ, 2021. С. 95-118.

*Статья поступила в редакцию 19.04.22 г.
Рекомендуется к опубликованию членом Экспертного совета
канд. экон. наук М. М. Васильевым*