

- (мотивации) персонала / Е. А. Добролюбов // Банковские технологии. – 2013. – № 3. – С. 41–44.
5. Менеджмент: пособие / И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2014. – 305 с.

УДК 331.108.43

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА В ПАО «КАМАЗ»

Толстова Е.М., студ.

*МИРЭА – Российский технологический университет,
г. Москва, Российская Федерация*

Реферат. В данной статье рассматриваются вопросы оценки сотрудников, ее компоненты и основы реализации в системе управления персоналом ПАО «КАМАЗ».

Ключевые слова: оценка персонала, сила коллектива, оценка результатов труда.

На современном этапе развития руководители многих организаций, которые обладают определенными ресурсами, достигли понимания того, что человеческие ресурсы являются ключевыми. Интерес к использованию научного подхода в организации труда и контроля работников возник еще в начале 20 века, а уже к его концу начали появляться первые схемы для тестирования различных категорий сотрудников, направленные на выявление показателей результативности их работы. По сегодняшний день происходит систематизация существующих знаний и развитие новых методик, которые помогают компаниям эффективно оценивать персонал.

Оценка персонала является важным элементом управления человеческими ресурсами.

Под оценкой персонала подразумевается процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений [1].

В октябре автор в составе группы студентов кафедры организационно-кадровой работы в органах государственной власти в рамках практико-ориентированного обучения выезжал на стажировку в ПАО «КАМАЗ» в город Набережные Челны. Там изучалась система управления персоналом, в том числе и оценка персонала.

В ПАО «КАМАЗ» используется ряд методов для оценки персонала, среди них:

1. Оценка силы коллектива.
2. Корпоративный центр развития персонала.
3. Тестирование.
4. Интервью по компетенциям.

В 2013 году произошел переход с аттестации персонала на новую систему оценки (оценка силы коллектива) и ее автоматизация через внедрение программы AssessmentProtocol.

В основу внедрения этой программы легли:

1. Модель ABC-оценки (McKinsey & Company «Война за таланты», 2000 г.).
2. Матрица «3x3».
3. Опыт компании «Cummins» (best practices).

При использовании модели ABC-оценки персонал разделяется на три класса:

- «А» – сотрудники, задающие стандарт высочайшей эффективности, регулярно обеспечивающие высокие результаты, вдохновляющие и мотивирующие других;
- «В» – сотрудники, показывающие устойчивые средние результаты труда, соответствующие ожиданиям;
- «С» – сотрудники, едва дотягивающие до приемлемых результатов.

В ПАО «КАМАЗ» сегментация ABC-оценки выглядит следующим образом:

- Класс «А» – 10–20 % от всей численности персонала;
- Класс «В» – 60–70 % от всей численности персонала;
- Класс «С» – 5–10 % от всей численности персонала.

Матрица «3x3» позволяет оценить деятельность сотрудника на основе результатов труда и рабочего поведения, определить соответствие с ожиданиями.

Сотрудники по матрице распределяются также на основе ABC-классов:

К сотрудникам класса «С» относятся:

- проблемный участник;
- ограниченный участник;
- слабое звено.

К сотрудникам класса «В» относятся:

- ценный участник;
- продуктивный исполнитель.

Также имеется промежуточное звено между классом «С» и «В» – пассивный исполнитель.

К сотрудникам класса «А» относятся:

- растущий лидер – HI-PO (Hi Potential);
- бизнес-актив – HI-PO (Hi Power);
- эксперт-профессионал HI-PRO (Hi-Professional).

Оценка силы коллектива в ПАО «КАМАЗ» действует по следующем алгоритму:

1. Формируется план оценки силы коллектива.
2. Участники уведомляются о начале процесса.
3. Проводится самооценка сотрудников.

Сначала сверяется информация о себе, далее составляется резюме, в котором сотрудник кратко описывает свои рабочие обязанности, указывает, что ему больше всего и меньше всего нравится в его работе, планы и намерения, желания на 1–3 года, а также, готов ли сотрудник участвовать в реализации проектов компании в других регионах.

После того, как резюме будет составлено, заполняется анкета самооценки, а потом сотрудник приступает к выполнению решений.

4. Проводится оценка сотрудников руководителем.
5. Проходит заседание комиссии.
6. Формируется протокол.
7. Контролируется исполнение протокола.

Одной из составляющих оценки силы коллектива в ПАО «КАМАЗ» является оценка рабочего поведения, которая происходит по следующим критериям:

1. Клиентоориентированность – сотрудники ПАО «КАМАЗ» стремятся к высокой удовлетворенности своих потребителей.
2. Решение проблем – сотрудники ПАО «КАМАЗ» не избегают проблем, а решают их.
3. Работа в команде – сотрудники ПАО «КАМАЗ» поддерживают «командный дух» и командную организацию труда.
4. Стремление к развитию – сотрудники ПАО «КАМАЗ» постоянно стремятся к профессиональному развитию.
5. Умение убеждать – сотрудники ПАО «КАМАЗ» ясно и убедительно излагают свое мнение.
6. Бережливое мышление – сотрудники ПАО «КАМАЗ» выявляют и снижают потери.
7. Готовность к изменениям – сотрудники ПАО «КАМАЗ» с готовностью принимают новое и лучшее.

Оценка результатов труда в ПАО «КАМАЗ» происходит на основе оценки сроков, качества и объемов произведенных работ, а также на основе соответствия задач уровню занимаемой позиции.

Также проводится оценка работника непосредственно руководителем, который после выполнения работником самооценки получает электронное уведомление о необходимости оценить работника в течение трех дней и соответствующую ссылку на «Личный кабинет» (в программе «ОСК»). Работник оценивается по той же анкете, по которой проходил самооценку. Руководитель дает собственную оценку, при этом он не видит самооценку работника и не может исправить её результаты.

Оценка руководителя проводится в свое отсутствие после завершения оценки всего первичного коллектива, при оценке учитывается не только самооценка и оценка вышестоящего руководителя, но и сила его коллектива, готовность руководителя дифференцировать персонал, понимание текущего и необходимого уровня развития работников.

Список использованных источников

1. HR-Portal [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/ocenka-personala-poisk-effektivnyh-resheniy>. – Дата доступа: 18.03.20.
2. Официальный сайт ПАО «КамАЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kamaz.ru/>. – Дата доступа: 18.03.20.