

УДК 658.334.024

ВЫБОР МЕТОДОВ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАШИНОСТРОЕНИЯ¹*Т.А. Беркутова, ²Д.Г. Загуляев, ³А.В. Столярова*¹ ФГУП «Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, email: tberkutova@yandex.ru² ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет, филиал в городе Воткинск, email: dd1975@mail.ru³ АО «Центральный научно-исследовательский радиотехнический институт имени академика А.И. Берга», Москва, email: alexstoliarova@yandex.ru

Аннотация. Долгосрочный характер санкционных ограничений в отношении предприятий машиностроения обуславливает необходимость достижения их технологической независимости, обеспечивающей высокий уровень технологической самостоятельности. Важным условием обеспечения технологической независимости является формирование оценки эффективности управленческого персонала. Однако, несмотря на значительную проработанность вопросов оценки эффективности управленческого персонала, для предприятий машиностроения — особенно в части обеспечения технологической независимости — до настоящего времени не сформированы исчерпывающие научные решения, и проблема по-прежнему требует дополнительного обоснованного исследования с учётом новых тенденций. Предложен расчёт коэффициента эффективности методов оценки управленческого персонала на предприятиях машиностроения по каждому из шести авторских критериев. Сравнение значений интегральных коэффициентов эффективности позволяет выбрать оптимальные методы для формирования системы оценки управленческого персонала предприятий машиностроения. Предложенный методический подход к оценке методов, основанный на системе авторских критериев, и методика применения перечисленных критериев в процессе повышения эффективности системы оценки управленческого персонала предприятий машиностроения позволяют определить влияние результатов оценки на достижение целей предприятия, учитываемых в составе КРП управленческого персонала.

Ключевые слова: машиностроение, предприятие, технологическая независимость, управленческий персонал, оценка, метод, критерий.

CHOICE OF METHODS TO ASSESS MANAGERIAL PERSONNEL IN MACHINE-BUILDING INDUSTRY'S ENTERPRISES¹*T.A. Berkutova, ²D.G. Zagulyaev, ³A.V. Stolyarova*¹ Federal State Unitary Enterprise "All-Russian Research Institute "Center", Moscow, email: tberkutova@yandex.ru² Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Udmurt State University, branch in the city of Votkinsk, email: dd1975@mail.ru³ JSC "Central Scientific Research Radiotechnical Institute named after Academician A.I. Berg", Moscow, email: alexstoliarova@yandex.ru

Abstract. Long-term nature of sanctions-imposed restrictions with regards to machine-building enterprises requires the latter to achieve technological independence that would eventually ensure high level of technological self-sufficiency. The key factor to technological independence is creation of managerial personnel efficiency assessment. However, even though the issue of managerial efficiency assessment is explored thoroughly enough, machine-building enterprises, especially those that deal with provision of technological independence, are currently in lack of robust scientific solutions, thus the problem still needs thorough scientific elaboration based upon new tendencies. It is proposed to use six authors' criteria to assess efficiency of managerial personnel performance. Comparison of integral efficiency factors' values allows to select optimal methods to create managerial personnel assessment system in machine-building enterprises. Proposed methodological approach to assess methods based upon system of authors' criteria as well as methodology for application of listed criteria to improve managerial personnel efficiency assessment system in machine-building enterprises both allow to identify degree of impact of assessment results upon achievement of enterprise goals included into managerial personnel KPI.

Keywords: machine-building, enterprise, technological independence, managerial personnel, assessment, methods, criterion.

Дата поступления статьи в редакцию: 27.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 15.01.2026

Введение

Оценка управленческого персонала является одним из ключевых процессов, позволяющих обеспечить эффективность функционирования предприятия, а выбор методов оценки управленческого персонала представляет собой ключевой элемент стратегического подхода к управлению персоналом на промышленных предприятиях. Вопросы выбора методов оценки управленческого персонала в современных условиях значительно осложнены не только санкционными ограничениями, но и поставленными на уровне Президента России задачами обеспечения технологической независимости.

Цель исследования

Цель исследования — исследование трансформации подходов к выбору методов и систем оценки управленческого персонала промышленных предприятий с целью разработки уточнённой методики оценки управленческого персонала по методу «360 градусов», адаптированной к условиям функционирования предприятий машиностроения.

Материалы и методы исследования

Для проведения оценки управленческого персонала промышленных предприятий используется широкий спектр методов [1-9], каждый из которых подходит для определенных ситуаций. Выбор методов оценки играет решающую роль в процессе кадрового планирования, прогнозирования потребности в персонале, формировании кадрового резерва.

На выбор метода влияет не только специфика объекта и предмета оценки, но и цели проведения оценки управленческого персонала, которые, в первую очередь, зависят от потребностей предприятия и включают:

- формирование кадрового резерва;
- формирование карьерных треков;
- соответствие занимаемой должности;
- материальное и моральное поощрение;
- переподготовка и повышение квалификации.

Однако необходимо учитывать, что для конкретного предприятия, в процессе выбора методов оценки управленческого персонала, необходимо решить следующие задачи:

1. Определить критерии выбора методов оценки управленческого персонала.
2. Определить значимость компетенций управленческого персонала в зависимости от целей оценки.
3. Разработать методику выбора методов оценки управленческого персонала в соответствии с выделенными критериями.

При этом необходимо учитывать принципы повышения эффективности системы оценки персонала:

- целеполагание — наличие четких целей, позволяющих конкретизировать объекты оценки, субъекты оценки, обеспечивающие согласование целей предприятия и целей оценки управленческого персонала;
- релевантность — обеспечение оценки в точном соответствии с целями оценки, что способствует снижению избыточной трудоемкости, сокращению времени оценки и формированию результатов оценки в соответствии с запросами бизнеса;
- масштабируемость — возможность применения метода для нескольких категорий персонала.

Соответствие методов и целей оценки управленческого персонала приведено в таблице 1.

Выбор методов оценки управленческого персонала осуществляется поэтапно:

1. Разработка критериев выбора и их весовых коэффициентов.
2. Разработка шкалы балльной оценки выбора методов оценки.
3. Расчет коэффициента эффективности каждого метода по каждому из предложенных критериев.
4. Определение интегрального показателя, отражающего обобщенную характеристику каждого из оцениваемых методов.

Результаты исследования

Выбор методов и систем оценки управленческого персонала, определение целей и периодичности оценки предлагается определять системой следующих авторских критериев:

- возможность использования методов и инструментов для достижения одновременно нескольких целей оценки;
- формализация методов оценки управленческого персонала;
- возможность цифровизации используемых методов и инструментов оценки в рамках использования программного обеспечения;

- возможность масштабирования методов и критериев оценки, выражающаяся в их применении для нескольких групп должностей;
- наличие положительного опыта применения методов и инструментов оценки для различных групп управленческого персонала;
- отсутствие дублирования оцениваемых качеств и компетенций персонала при использовании методов и инструментов оценки.

Для приведенного состава критериев представлены вербально-числовые шкалы по каждому из критериев.

Критерий «возможность использования методов и инструментов для достижения одновременно нескольких целей оценки». Цели проведения оценки в первую очередь зависят от потребностей предприятия в оперативном и стратегическом периоде, влияния факторов внутренней и внешней среды. Шкала оценки по критерию «возможность использования методов и инструментов для достижения одновременно нескольких целей оценки» приведена в таблице 2.

Таблица 1

Соответствие методов и целей оценки управленческого персонала предприятий машиностроения

Метод оценки	Цель оценки													
	Матричный метод	Метод эталона	Система произвольных характеристик	Метод оценки выполнения	Групповая дискуссия	Метод рангового порядка	Метод заданной балльной оценки	Система графического профиля	KPI	Тестирование	Определение коэффициента интеллектуальности сотрудника	Метод суммирования оценок	Метода системы заданной группировки	Интервью по компетенциям
Формирование кадрового резерва	+		+	+	+		+		+	+	+			+
Формирование карьерных треков	+					+			+					+
Соответствие занимаемой должности	+					+		+				+	+	+
Материальное и моральное поощрение		+							+					
Переподготовка и повышение квалификации		+	+							+	+			+

Таблица 2

Шкала оценки метода по критерию «возможность использования методов и инструментов для достижения одновременно нескольких целей оценки»

Значение критерия	Значение показателя k_1
Метод может быть использован для достижения одновременно менее 40% целей оценки	1
Метод может быть использован для достижения одновременно 40-70% целей оценки	2
Метод может быть использован для достижения одновременно более 70% целей оценки	3

Критерий «формализация методов оценки управленческого персонала» предполагает возможность разработки стандартных анкет, сценариев интервью, методик расчета оцениваемых индикаторов. Одним из инструментов формализации процесса оценки может быть разработка унифицированных шаблонов форм для оценки компетенций и профессионального развития менеджеров. Данные шаблоны должны быть гибкими и адаптируемыми к конкретным потребностям предприятия, но при этом сохранять стандартность и объективность оценки. Шкала оценки метода по указанному критерию отражена в таблице 3.

Критерий «возможность цифровизации используемых методов и инструментов оценки в рамках использования программного обеспечения». Оценка персонала на предприятии также предполагает автоматизацию процесса. Разработка и внедрение специализированных программ или платформы для проведения оценки и анализа результатов позволит значительно сократить затраты на обработку инфор-

мации, формирование отчетов и проведение аналитических исследований. Шкала оценки метода по указанному критерию представлена в таблице 4.

Таблица 3

Шкала оценки метода по критерию «формализация методов оценки управленческого персонала: возможность разработки стандартных анкет, сценариев интервью, методик расчета оцениваемых индикаторов»

Значение критерия	Значение показателя k_2
Формализация метода оценки приведет к снижению трудоемкости оценки менее, чем на 60%	1
Формализация метода оценки приведет к снижению трудоемкости оценки на 60-80%	2
Формализация метода оценки приведет к снижению трудоемкости оценки более, чем на 80%	3

Таблица 4

Шкала оценки метода по критерию «возможность цифровизации используемых методов и инструментов оценки в рамках использования программного обеспечения»

Значение критерия	Значение показателя k_3
Цифровизация применения метода приведет к снижению трудоемкости оценки менее, чем на 50%	1
Цифровизация применения метода приведет к снижению трудоемкости оценки на 50-70%	2
Цифровизация применения метода приведет к снижению трудоемкости оценки более, чем на 70%	3

Критерий «возможность масштабирования методов и критериев оценки», выражающаяся в их применении для нескольких групп должностей востребован на современных промышленных предприятиях, где имеется множество различных должностей и групп работников. Шкала оценки метода по критерию «возможность масштабирования методов и критериев оценки, выражающаяся в их применении для нескольких групп должностей» приведена в таблице 5.

Таблица 5

Шкала оценки метода по критерию «возможность масштабирования методов и критериев оценки, выражающаяся в их применении для нескольких групп должностей»

Значение критерия	Значение показателя k_4
Метод может использоваться для оценки менее 5% должностей	1
Метод может быть использован для 5 – 30% должностей	2
Метод может быть использован для более 30% оцениваемых должностей	3

Критерий «наличие положительного опыта применения методов и инструментов оценки для различных групп управленческого персонала» позволяет выявить хорошо зарекомендовавшие себя методы оценки и обеспечивает приоритетность их применения на практике. Учитывая разнообразие групп управленческого персонала на предприятиях машиностроения, необходимо, на основе опыта применения различных методов оценки, осуществлять анализ результатов применения методов в контексте достижения целей предприятий.

Шкала оценки метода по данному критерию приведена в таблице 6.

Таблица 6

Шкала оценки метода по критерию «наличие положительного опыта применения методов и инструментов оценки для различных групп управленческого персонала»

Значение критерия	Значение показателя k_5
Метод применялся однократно, системный анализ опыта применения метода отсутствует	1
Метод применялся 2-5 раз для различных категорий управленческого персонала. Опыт применения метода преимущественно положительный	2
Метод применяется систематически ежегодно для всех категорий управленческого персонала. Опыт применения метода преимущественно положительный	3

Критерий «отсутствие дублирования оцениваемых качеств и компетенций персонала при использовании методов и инструментов оценки» предполагает исключение дублирования объектов оценки, что приведет к снижению трудоемкости оценки, снижению нагрузки на оценивающий персонал. В таблице 7 предложена шкала оценки метода по критерию «отсутствие дублирования оцениваемых качеств и компетенций персонала при использовании методов и инструментов оценки».

Таблица 7

Шкала оценки метода по критерию «отсутствие дублирования оцениваемых качеств и компетенций персонала при использовании методов и инструментов оценки»

Значение критерия	Значение показателя k_6
Дублирование присутствует в 5-10% оцениваемых качеств и компетенций персонала	1
Дублирование присутствует менее, чем в 5% оцениваемых качеств и компетенций персонала	2
Дублирование оцениваемых качеств и компетенций персонала отсутствует полностью	3

Предложенные критерии оценки позволяют рассчитать интегральный коэффициент эффективности каждого метода оценки:

$$K_{\text{инт.эфф}} = a_1k_1 + a_2k_2 + a_3k_3 + a_4k_4 + a_5k_5 + a_6k_6,$$

где $a_1 \dots a_6$ — весовые коэффициенты каждого критерия, определяемые экспертным методом. Суммарное значение весовых коэффициентов равно 1;

$k_1 \dots k_6$ — значения показателей для оцениваемых методов в соответствии с шкалами, предложенными в таблицах 2–7.

Выводы

Сравнение значений интегральных коэффициентов эффективности позволяет выбрать оптимальные методы для формирования системы оценки управленческого персонала предприятий машиностроения.

Оценку эффективности управленческих решений при выборе методов оценки персонала предлагается проводить с использованием следующего показателя эффективности оценки:

$$П_{\text{эфф.оц}} = \frac{KPI_{\text{ср.уров.упр.1}} - KPI_{\text{ср.уров.упр.0}}}{\Sigma Z_{\text{оц.уров.упр.}}},$$

где $KPI_{\text{ср.уров.упр.0}}$ — среднее значение KPI для оцениваемого уровня управленческого персонала до проведения оценки;

$KPI_{\text{ср.уров.упр.1}}$ — среднее значение KPI для оцениваемого уровня управленческого персонала после проведения оценки. Данный показатель может рассчитываться поквартально, ежегодно или по периодам, определенным предприятием.

$\Sigma Z_{\text{оц.уров.упр.}}$ — суммарные затраты на проведение оценки обследуемого уровня управленческого персонала.

Предложенные показатели эффективности позволяют снизить трудоемкость оценки на основе применения и ранжирования критериев выбора методов оценки.

Предложенный методический подход к оценке методов, основанный на системе авторских критериев, и методика применения перечисленных критериев в процессе повышения эффективности системы оценки управленческого персонала предприятий позволяют определить влияние результатов оценки на достижение целей предприятия, учитываемых в составе KPI управленческого персонала.

Литература

1. Атланова Е.А., Бондалетов В.В. Построение системы оценки персонала в организации // Материалы Ивановских чтений. 2016. № 4-2(9). С. 167-172. EDN: WYUCHZ
2. Базаров Т.Ю., Беков Х.А., Аксенова Е.А. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур // Центр Кадровых Технологий — XXI век (ЦКТ). 2001. 112 с.
3. Беляков Д.В. Деловая оценка управленческого персонала // Вопросы экономики и управления. 2020. № 1 (23). С. 9-11. EDN: OFCCYE.
4. Варламова Е.П. Как выбрать свою систему оценки персонала // Справочник по управлению персоналом. 2004. № 8. С. 10-12.
5. Габдрахманов Р.Р. Система управления результативностью: ключевые показатели эффективности предприятия // Студенческий вестник. 2022. № 38-3(230). С. 58-61. EDN: GQMKYW.
6. Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Коновалова В.Г., Чуланова О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: монография. М.: НИЦ ИНФРАМ, 2014. 156 с. DOI: 10.12737/852 ISBN: 978-5-16-005479-7 EDN: SXJXXX.
7. Одегов Ю.Г., Халиулина В.В. Организационные аспекты оценки и аттестации персонала // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2017. № 1(57). С. 119-126. DOI: 10.24147/1812-3988.2017.1.119-126 EDN: YIJHPB.

8. Беркутова Т.А., Крониовская Н.В., Мартянова И.А., Пономарев А.М. Оценка персонала как управленческая задача: эффективность, компетенции, деловые коммуникации: монография. Екатеринбург-Ижевск: Изд-во Института экономики, 2007. 370 с. ISBN: 5-7029-0324-2 EDN: SXRAYH.

9. Чуланова О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография. М.: ИНФРА-М., 2016. 292 с.