

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕДЕНИЯ
АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.03 «Управление
персоналом»

заочной формы обучения, группы 05001261

Геуркова Артура Альбертовича

Научный руководитель
ассистент
Маслова Я.В.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	7
1.1 Понятие системы аттестации персонала на предприятии.....	7
1.2 Современные виды и методы аттестации персонала	12
1.3 Процедура проведения аттестации персонала и использование результатов аттестации в управлении развитием персонала организации.....	20
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «КОМЗ-ЭКСПОРТ»	32
2.1 Организационно-экономическая характеристика ЗАО «КОМЗ-Экспорт»	32
2.2 Характеристика системы управления персоналом в ЗАО «КОМЗ-Экспорт»	45
2.3 Оценка организации аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт».....	50
ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «КОМЗ-ЭКСПОРТ».....	57
3.1 Система мероприятий по совершенствованию организации аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт».....	57
3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт».....	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	75
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Рыночная система хозяйствования, которая складывается в России, обуславливает необходимость применения новых форм и методов управления персоналом, которые позволили бы повысить экономическую заинтересованность работников продуктивно и качественно работать. Особенно актуальной при этом является проблема создания научно-обоснованной системы оценки трудовой деятельности персонала организации. Особое место в оценке работников занимает аттестация руководителей и работников, основной целью которой является оценка соответствия уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой работы. Аттестация регулярно проводится во всех организациях на основе соответствующих нормативных актов и положений, а также с помощью различных социально-психологических процедур.

Аттестация, как наиболее распространенная форма оценки персонала, представляет собой процедуру определения уровня, квалификации знаний, практических навыков, деловых качеств работников и установления их соответствия рабочим местам, должностям, которые они занимают, выявление их потенциальных возможностей.

Аттестация - важный и сильный инструмент управления. Она связана со всеми составляющими системы управления персоналом. В ней отражаются все преимущества и недостатки работы с персоналом. Именно аттестация помогает избежать трудностей, связанных с ситуативной сиюминутной оценкой. Она задает руководителю определенные рамки, позволяющие отделить личное от общественного. Оценка осуществляется с определенной целью (целью организации, а не руководителя), по заданным критериям и стандартам выполнения работы. Снижается субъективизм, процесс вызывает меньше эмоций и напряжения. Результаты аттестации работников служат основанием для принятия руководителем предприятия важных кадровых решений. В то же время проводится она исключительно в случаях и в

порядке, прямо предусмотренных законодательством. В случае несоблюдения соответствующих требований результаты аттестации не будут иметь никакого юридического значения.

Существующие на сегодняшний день на предприятиях и в организациях системы аттестации требуют совершенствования в направлении учета влияния рыночных отношений на деятельность персонала конкретных предприятий и организаций. При этом практика показывает, что проблема формирования результативной системы аттестации персонала для практической работы кадровых служб является достаточно сложной. Рациональное формирование, результативное использование и достоверная аттестация персонала организации затруднена в связи с отсутствием методических разработок, по проведению аттестаций для организаций различных сфер деятельности. Это обуславливает актуальность темы работы.

Степень научной разработанности проблемы. Сегодня наблюдается рост интереса как зарубежных, так и отечественных ученых в вопросе аттестации персонала. Все больше появляется публикаций, посвященных данному вопросу. Среди зарубежных авторов, внесших значительный вклад в накопление теоретических разработок этой проблемы, необходимо отметить Г. Минцберга, М.Х. Мескона, М. Альберта. В своих трудах они касались теоретических аспектов аттестации персонала.

Среди отечественных ученых проблемой аттестации персонала в своих трудах занимались: Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Апенько С.Н., Мерко А.И. В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, М.В. Грачев, Ю.Г. Одегов. Однако некоторые аспекты аттестации персонала остаются за пределами исследований и требуют дальнейшего развития. В качестве примера, сюда можно отнести определение критериев оценки персонала, определение основных методов при проведении аттестации и тому подобное. Именно поэтому круг исследователей данного вопроса постоянно увеличивается.

Объектом исследования является ЗАО «КОМЗ-Экспорт», занимающееся выпуском автобетоносмесителей, производимых под маркой «Тигарбо».

Предметом исследования является система аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт».

Цель работы – разработать и обосновать направления совершенствования системы аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт».

Для достижения поставленной цели нами были решены следующие **задачи**:

- изучить теоретические и методологические аспекты системы аттестации персонала на предприятии;
- дать организационно-экономическую характеристику ЗАО «КОМЗ-Экспорт»;
- изучить систему управления персоналом в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» и основных кадровых процессов;
- проанализировать систему аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт»;
- разработать программу мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт»;
- оценить экономический эффект от практического внедрения предлагаемых подходов по совершенствованию системы аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт».

Практическая значимость дипломной работы заключается в выявлении проблем в системе аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт», решение которых позволит сформировать новую более устойчивую форму организации труда на предприятии, ведущей к сокращению трудозатрат на всех уровнях управления.

Информационную базу исследования составили статистические данные Федеральной службы государственной статистики, а также данные годовых отчетов ЗАО «КОМЗ-Экспорт».

Методы исследования. Основой дипломного исследования стали теоретические и экспериментальные общенаучные методы, в частности, методы анализа и синтеза, метод наблюдения и описания, метод анкетирования, расчетно-аналитический и графический методы.

Структура работы. Дипломная работа включает 77 страниц машинописного текста, содержит 5 диаграмм и рисунков, 19 таблиц и 7 приложений. Структура исследования включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

1.1 Понятие системы аттестации персонала на предприятии

Для успешной деятельности предприятия в современных рыночных условиях нужен персонал, способный отвечать самым высоким профессиональным критериям. Именно для этого и существует методика оценки персонала и аттестация персонала.

Аттестация (от лат. *Attestation* - свидетельство) - отзыв, характеристика; определение квалификации работника. В «Энциклопедическом словаре Брокгаузера и Эфрона «аттестация определяется как» отзыв о способности и благонадежности чиновника» [4, с. 84]. На сегодня аттестация - это периодическая комплексная оценка деятельности персонала. Основная задача данной процедуры заключается в определении на основании установленных критериев соответствия работников занимаемым должностям, которые они занимают.

Правильно выстроенная система аттестации должна обеспечить более высокий уровень отдачи человеческих ресурсов организации в комплексе и обеспечить рост уровня конкурентоспособности [16, с. 78].

Изучению данного вопроса посвятили свои работы А.Я. Кибанова, А. Дмитренко, А.В. Стадник, П.Г. Малиновский и ряд других авторов. Они рассматривали аттестацию персонала как один из важнейших элементов работы, представляющий собой периодическое подтверждение профессиональной пригодности и соответствия должности каждого работника определенной категории.

В.В. Травин определял аттестацию персонала как процедуру систематической формализованной оценки деятельности определенного сотрудника в соответствии со стандартом выполнения работы в должности, которую он занимает [53, с.230].

А.М. Колот рассматривал аттестацию персонала как кадровые мероприятия, необходимые для оценки соответствия уровня труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации - не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника [21, с. 86].

По мнению В.М. Рожнова, аттестация персонала – формализованная оценка кадров, которая проводится в определенное время и в установленной форме на основе специально разработанной процедуры, по результатам которой принимаются решения по профессионально-квалификационному продвижению работников, зачисление их в резерв на руководящие должности, профессионального обучения или освобождения [39, с.38].

Иногда аттестацию персонала называют просто оценкой работников. В то же время в юридической науке понятие «аттестация» довольно часто трактуется как определение квалификации работника с целью проверки соответствия занимаемой должности. Однако если только этим ограничиться, это будет означать сужение и обеднение самого содержания понятия «аттестация» [34, с. 113].

Аттестация персонала - это формализованная оценка кадров, проводится в определенное время, в установленной форме, по специально разработанной процедуре, по результатам которой принимаются решения по профессионально-квалификационному продвижению работников, зачисление их в резерв на руководящие должности, профессионального обучения или увольнение работников. На практике наибольшее распространение получила аттестация руководителей и специалистов.

Значение аттестации персонала организаций повышается тогда, когда в обществе усиливается контроль за соблюдением прав человека, социальных гарантий в сфере трудовых отношений и, наоборот, уменьшается в случае ослабления социальных гарантий в сфере трудовых отношений, нарушений

трудового законодательства, как это имеет место, в частности, современном российском малом бизнесе.

Проведение аттестации персонала основывается на следующих принципах [13, с. 120]:

- гласность;
- полнота системы показателей деятельности и поведения работника;
- взаимосвязь текущей и итоговой в конце межаттестационный периода оценок работника;
- индивидуальный подход и учет общественного мнения;
- объективность и обоснованность рекомендаций аттестационной комиссии;
- обязательность принятия по результатам аттестации организационно-правовых мер по стимулированию или ответственности работника.

Аттестация персонала представляет собой юридическую основу для продвижения по службе, переводов, определения размера зарплаты, вознаграждения, увольнения либо понижения в должности.

Целью проведения аттестации персонала является повышение качественного состава коллектива, с эффективным использованием способностей специалистов, улучшением методов и стиля управления персоналом. Выделяют следующие цели аттестации персонала [43, с. 318]:

1. Административные: повышение, понижение, перевод, прекращение трудового договора.
2. Информационные. Сотрудники информируются о своей квалификации, результатах и качестве труда.
3. Мотивационные. Вознаграждение в виде заработной платы, благодарности, повышения сотрудников. Изыскание резервов для повышения

производительности. Мотивация сотрудников и заинтересованность в результатах своей деятельности и организации в целом.

Задачи аттестации персонала [43, с. 319]:

- определение и оценка умений, знаний и качеств сотрудника;
- оценка, выявление и развитие сильных сторон сотрудника;
- определение слабых сторон сотрудника с целью их устранения;
- выявление потребностей в обучении, дисциплинарных проблем, потенциальных жалоб и перспектив выдвижения на ранней стадии;
- оценка нормального состояния коллектива.

В процессе проведения периодических аттестаций персонала происходит накопление информации о профессиональной деятельности работника, его деловые и личные качества всех межаттестационный периоды и динамику изменений этих показателей за время работы в организации. Это повышает объективность следующих аттестаций работника, уменьшает влияние субъективизма и формализма при проведении аттестации. Аттестация персонала одновременно играет важную воспитательную роль, указывая на недостатки работника в работе и намечая пути их устранения.

Одно из основных требований, предъявляемых к процедурам аттестации - это объективность оценки работника.

Основная задача аттестации персонала - оценить соответствие уровня труда, качества и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности [49, с. 162]. Однако такая оценка проводится не ради самой оценки. Она проводится для того, чтобы на ее основе принять правильное кадровое решение о поощрении (наказании), перемещении или обучении сотрудников.

Иными словами, основной целью аттестации, так же как и других кадровых мероприятий, является приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией предприятия [49, с. 162].

Аттестация направлена на поиск резервов повышения производительности труда, заинтересованности работников в результатах

своего труда и организации; на оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также на создание условий для динамичного и всестороннего развития личности. Особенностью аттестации является то, что в процессе оценки персонала используются различные методы оценки характеристик работника, ведь к подготовке материалов и непосредственного проведения аттестации привлекаются представители коллектива. Аттестация позволяет руководителю принять соответствующие кадровые и организационные решения, в частности по дальнейшему совершенствованию существующих форм мотивации работников, работы по планированию профессионально-квалификационного роста и карьеры специалистов, улучшение существующей системы отбора и расстановки кадров, форм и методов обучения персонала. Бесспорно влияние аттестации на улучшение качественного состава персонала, эффективность его работы, рост профессиональной компетентности работников, повышение их квалификации и усиление организованности и ответственности.

Аттестация персонала проводится путем оценки работника его руководителем, коллегами, членами аттестационной комиссии. Отсюда проявляется субъективизм и формализм результата аттестации. Это обусловлено тем, что руководители структурных подразделений, члены аттестационной комиссии, работники службы управления персоналом принимают решения в процессе осуществления аттестации, руководствуясь личным мнением, впечатлениями, симпатиями, влиянием других членов комиссии и т. д.

Таким образом, аттестация – это оценка показателей качества работников, которая выступает эффективным методом управления развитием персонала. Формализованная система позволяет повысить эффективность самой системы оценки. Кроме того, она подходит не только для отдельного сотрудника и его руководителя, но и отвечает интересам организации в целом.

1.2. Современные виды и методы аттестации персонала

Аттестация персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

На государственных предприятиях аттестации организуются чаще всего раз в пять лет, на отдельных предприятиях - ежегодно. Кроме того проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и результаты обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных [51, с.112].

Выделяют три вида аттестации: итоговую, промежуточную и специальную (см. рис. 1.1).

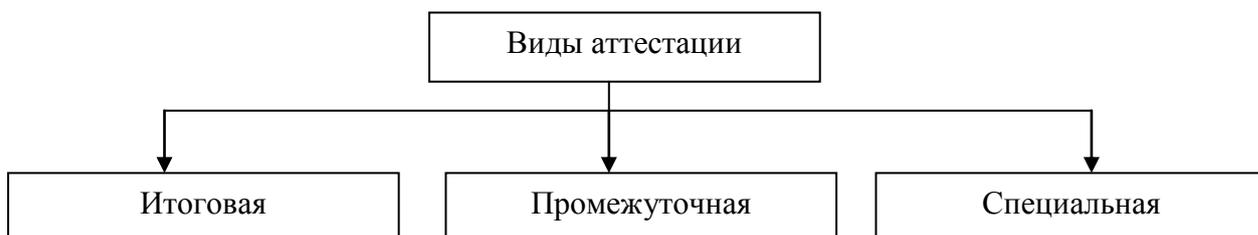


Рис.1.1 Виды аттестации

Итоговая аттестация – это полная и всесторонняя оценка производственной деятельности работников за весь период. Это оценка прошлого на основе которой делаются выводы о готовности работника в будущем. Но успехи в прошлом не всегда гарантируют их в будущем, поскольку все меняется, поэтому прогнозировать поведение человека в нестандартных ситуациях возможно только благодаря всесторонней оценке его личных качеств. Данная аттестация проводится раз в три-пять лет.

Аттестация, основанная на результатах предыдущей работы и проводится за относительно короткий период называется промежуточной. Срок проведения ее колеблется в пределах от шести месяцев до одного года.

Специальная аттестация проводится в случаях необходимости: направление на обучение, утверждения на новую должность, повышение заработной платы.

В.С. Лоханков при определении различных видов аттестации подходил с практической стороны вопроса и выделял [22, с. 36]:

- очередная аттестация – обязательна для всех, проводится минимум раз в два года для руководителей и не реже раза каждые 3 года для специалистов и остальных служащих;

- аттестация по истечении испытательного срока – предназначена для выработки обоснованных рекомендаций по использованию специалиста по данным трудовой аттестации;

- аттестации при продвижении по службе – предназначена для выявления потенциальных способностей и возможностей сотрудника, для оценки профессиональной подготовки, чтобы занять более высокую должность, учитывая новые обязанности и рабочее место;

- аттестация при переводе в другое структурное подразделение – требуется при значительном изменении требований и должностных обязанностей, с учетом нового рабочего места.

Порядок проведения аттестации регулируется соответствующими нормативно-правовыми актами и положениями, но их объединяет главное - руководитель предприятия вправе принять решение о проведении аттестации определенных категорий работников, исходя из требований конкретного нормативно-правового акта (положения) (в частности, по периодичности проведения аттестации - один раз в три или пять лет) и с обязательным согласованием с профсоюзом или, в случае отсутствия с представителями наемных работников, избранными трудовым коллективом. Стоит заметить,

соблюдение требований по периодичности является обязательным условием легитимности проведения аттестации.

Повышение объективности результатов аттестации персонала требует проведения ее не как одноразовую периодическую процедуру, а на протяжении всего межаттестационный периода, включая сам аттестационный период. В организациях с современным менеджментом персонала в центре аттестационного процесса находится аттестационная беседа руководителя с работником, подлежащего аттестации. В процессе этой беседы происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка указанной работы как руководителем, так и самим работником, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу [15, с.12].

Аттестационное собеседование имеет большое значение в аттестации персонала, поэтому она требует тщательной подготовки от работника, подлежащего аттестации, его руководителя и от специалистов службы управления персоналом. Организации с современным менеджментом персонала специально обучают своих работников как необходимо осуществлять аттестационное собеседование.

Руководитель должен направлять аттестационное собеседование на положительный, ориентированный на самосовершенствование диалог с подчиненным работником. Выделяя положительные результаты в работе работника и обсуждая с ним перспективы его развития, руководитель ориентирует работника на более эффективную трудовую деятельность. При совместной разработке с подчиненным работником дальнейшего плана действий по развитию работника, руководитель должен приводить своему подчиненному примеры достижений и недостатков в работе, демонстрируя при этом свою заинтересованность в их устранении работником, подлежащего аттестации.

По мнению С. В. Шекшня, для успешного проведения аттестационного собеседования руководитель должен тщательно подготовиться к нему.

Основными элементами подготовки является проведение обоснованной на фактах трудовой деятельности оценки работника с учетом требований должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенции и индивидуального плана развития работника за прошедший период; подготовка плана развития работника на следующий аттестационный период [60, с. 46].

Подготовка к собеседованию работника, подлежащего аттестации, заключается в оценке им собственной работы за истекший период (с использованием методов оценки, предусмотренных аттестационной процедурой), составлении плана работы на следующий аттестационный период, а также формировании перечня вопросов, которые работник желает задать руководителю во время собеседования.

Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение личного плана подчиненного работника на следующий аттестационный период. Главное назначение этого плана - это разработка конкретных мероприятий по повышению эффективности работы работника, обеспечения дальнейшего его профессионального развития. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространенными являются индивидуальный план развития и личные цели [59, с. 61].

Индивидуальный план развития специалиста или руководителя содержит оценку работника аттестационной комиссией, самооценку работника в соответствии занимаемой им должности, его видение того, как он мог бы улучшить результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые должны помочь работнику в его дальнейшем развитии. Эти меры могут содержать пункты индивидуального профессионального обучения, развития его трудовой карьеры, профессионально-квалификационного продвижения в организации, зачисление в резерв руководителей и т.д.

Личные цели - это ограниченный набор основных для работника задач на следующий межаттестационный период. Мероприятия и задачи,

намечаются работником в индивидуальном плане развития или личных целях, обсуждаются им с руководителем структурного подразделения. После их согласования с руководителем, индивидуальный план развития (личные цели) становится тем документом, которым работник руководствуется в течение следующего аттестационного периода. Мероприятия и задачи, которые включаются в индивидуальный план развития (личные цели) должны иметь сроки и методы оценки их выполнения.

Аттестация персонала предусматривает осуществление текущего контроля руководителем работы подчиненного работника в течение всего межаттестационный периода. С этой целью может использоваться специальную форму регистрации достижений работника. Она помогает руководителю более объективно оценивать работника, лучше подготовиться к проведению аттестационного собеседования. В течение межаттестационный периода руководитель должен неформально оценивать работу своих подчиненных, выполнение ими индивидуальных планов развития, должностных инструкций и тому подобное.

Возможны разные методы аттестации персонала, но обычно они являются лишь разновидностями следующих [57, с. 95]:

- ранжирование – подчиненные расставляются по порядку в зависимости от своих достижений (заслуг). При этом обычно расставляются по реальной способности выполнять работу. Хотя при ранжировании могут учитываться и несколько характеристик.

- классификация – распределение сотрудников по несколько предварительно установленным категориям достижений на основании общей эффективности работы сотрудников. Обычно устанавливаются 5 категорий.

- шкала оценок — считается самым распространенным способом аттестации. Основой такой аттестации является перечень личных характеристик либо факторов – напротив каждой из них размещается шкала, обычно содержащая 5 пунктов. При этом менеджер (руководитель) на шкале

отмечает, в какой степени определенный фактор либо характеристика присущи для сотрудника.

– метод открытой аттестации – сравнительная инновация, возникшая из неудовлетворительности схемы шкалы оценки. Вместо попыток заставить менеджеров оценивать персональные характеристики, которые не всегда подходят при аттестации, внимание обращается на выполнение работы. При этом менеджер должен написать всего несколько фраз о работнике вместо указания галочек по столбцам.

В практике достаточно часто используется метод аттестации персонала при помощи стандартных оценок. Руководитель составляет на работника, подлежащего аттестации, характеристику. В ней руководитель оценивает основные аспекты работы сотрудника в течение межаттестационный периода по стандартной шкале. Она содержит определенное количество различных вопросов. Каждый вопрос может включать, например, семь сравнительных характеристик по признаку «от отличного до плохого», из которых необходимо выбрать наиболее подходящую для работника, подлежащего аттестации.

Однако метод стандартных оценок имеет существенные недостатки. В данном случае характеристику на работника готовит его руководитель. Отсюда высокая степень субъективности и односторонности оценки. Для преодоления указанного недостатка необходимо предусмотреть, что характеристику на работника готовит не непосредственно руководитель работника, а специалист службы управления персоналом. Последний предварительно проводит обоснованную беседу с руководителем, обсуждая работу работника, подлежащего аттестации.

Методика «360 градусов» — предполагает круговую субъективную оценку персонала. Работника в таком случае оценивают руководитель, подчиненные, коллеги и клиенты. Могут быть разные типы аттестации, с учетом информационной базы – по минимально необходимой информации (производственная характеристика, биографические сведения); с

применением частичной доп. информации (данные экспертной оценки), с применением полной дополнительной информации (включая сведения экспертной оценки, индивидуально-психологическую характеристику, которая сформирована по данным психологического обследования) [29, с. 113].

Подготовленный специалистом службы управления персонала проект характеристики представляется на утверждение руководителю, который может внести свои коррективы. При использовании этого метода подготовки характеристики повышается степень объективности оценки за счет использования опыта специалиста службы управления персонала. В то же время усиливается единообразие оценок внутри организации, поскольку подготовка характеристик на работников, подлежащих аттестации, осуществляется специалистом службы управления персонала. Работники, которые проходят аттестацию, также положительно относятся к привлечению специалистов службы управления персонала к подготовке характеристик, потому что они в данном случае оцениваются более объективно, имеют определенную защиту от предвзятых необоснованных действий со стороны своего руководителя.

В процессе проведения аттестации персонала широко применяются такие количественные методы оценки качеств работников: метод балльной оценки, метод ранжирования балльной оценки оценочными характеристиками, система классификации в порядке, система графического профиля, свободная коэффициентной оценка и другие. Они дополняют качественные методы оценки персонала в процессе осуществления аттестации, в основном имеют описательный характер.

Отдельную группу методов оценки работников составляют комбинированные методы. Они включают тестирование, анкетирование, метод итоговых оценок по частоте выявления качеств, система заданной группировки работников, деловые игры [28, с.13].

Все указанные методы оценки работников можно разделить на прогностические и практические. Для целей аттестации персонала важное значение имеют именно практические методы оценки, поскольку они позволяют оценить практическую деятельность работников по достигнутым результатам работы.

Достаточно эффективным методом оценки персонала при проведении аттестации является метод управления путем определения целей. Его суть заключается в том, что руководитель и его подчиненный определяют основные цели работника на ожидаемый межаттестационный период. Указанных целей должно быть не много, но они должны отражать основные задачи и функции работника на следующий межаттестационный период. Цели должны быть [28, с. 14]:

- конкретными, то есть предметными и специфическими;
- подвергаться количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными;
- значимыми, то есть относиться к профессиональной деятельности работника и связанными с задачами организации в целом;
- иметь определенные сроки выполнения (начало и конец).

По окончании межаттестационный периода руководитель и работник приступают к оценке выполнения каждой цели. При этом руководитель принимает решение по оценке выполнения каждой из определенной цели. Преимуществом этого метода является участие работника в определении ключевых целей своей трудовой деятельности и профессионального развития. Диалог руководителя с работником повышает объективность оценки руководителя, способствует подготовке им более качественной характеристики.

К недостаткам метода управления путем определения целей относится то, что в процессе осуществления аттестации оцениваются не все стороны деятельности работника, а только степень выполнения им основных задач и функций. Это снижает объективность оценки и не дает возможность по

результатам аттестации принять обоснованные решения по дальнейшему профессиональному обучению работника, планирование его трудовой карьеры, зачисление в резерв руководителей, повышение категории, ранга, заработной платы и тому подобное.

Таким образом, аттестация включает в себя различные виды и методы проведения комплексного анализа процесса организации оценки персонала. Периодическая аттестация персонала позволяет определить, является ли ценным данный работник для организации; обосновать целесообразность повышения оплаты; оценить эффективность работы службы персонала, а также подчеркивается необходимость проведения работы, налаживания диалога между руководителем и подчиненными и в межаттестационный период. Для руководства это прекрасный способ держать «руку на пульсе» предприятия. Аттестация дает возможность выявить потенциал работника, объективно оценить его преимущества и указать на недостатки.

1.3 Процедура проведения аттестации персонала и использование результатов аттестации в управлении развитием персонала организации

Аттестация персонала основывается на соответствующей нормативно-правовой и методической базе. В РФ принят целый ряд нормативно-правовых документов, регламентирующих осуществление аттестации персонала на предприятиях, в организациях и учреждениях.

С точки зрения нормативно-правового обеспечения наиболее урегулированным является процесс проведения аттестации государственных служащих. Осуществление их аттестации регулируется Положением о проведении аттестации государственных служащих, утвержденным постановлением Кабинета Министров РФ. В то же время аттестация должностных лиц местного самоуправления регулируется Типовым положением о проведении аттестации должностных лиц местного самоуправления, которое также утверждается Кабинетом Министров РФ.

В государстве создано соответствующее нормативно-правовое обеспечение аттестации научных, педагогических и других категорий работников. Так, постановлением Кабинета Министров РФ утверждено Положение об аттестации научных работников, Министерством образования и науки РФ утверждено Типовое положение об аттестации педагогических работников. Причем последнее положение распространяется на педагогических работников общеобразовательных учебных заведений независимо от подчинения, типов и форм собственности.

Для повышения эффективности работы государственных предприятий различных отраслей экономики постановлением Кабинета Министров РФ утверждено Положение о порядке проведения аттестации работников руководящего состава государственных предприятий.

По своей сути, задачами и функциями аттестация персонала существенно не различается в организациях различных форм собственности. Поэтому регулирование процесса аттестации работников следует распространить и на негосударственные предприятия. Функции государственного регулирования вопросов, связанных с осуществлением аттестации персонала в организациях независимо от форм собственности, должны быть возложены на Министерство труда и социальной защиты РФ.

Указанное регулирование может проводиться в форме разработки методических рекомендаций по организации и проведению аттестации руководителей и специалистов. В РФ таких рекомендаций, соответствующих рыночным реалиям, по сути нет. Негосударственные предприятия при осуществлении аттестации персонала, разработке собственных положений ориентируются на Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности утвержденного еще во времена СССР.

Организации имеют право разрабатывать собственные положения по проведению аттестации персонала исходя из поставленных целей и задач.

Однако следует иметь в виду, что есть определенные формальные требования к процедуре ее проведения, причем соблюдению этих процедур придается важное значение, поскольку их нарушение может служить основанием для работника, недовольного принятым к нему решением, оспаривать это решение [34, с. 36]. Поэтому разработка методических рекомендаций по организации и проведению аттестации руководителей и специалистов способствовала бы повышению эффективности управления развитием персонала негосударственных предприятий.

На рисунке 1.2 схематично представлен алгоритм действий при проведении аттестации персонала.

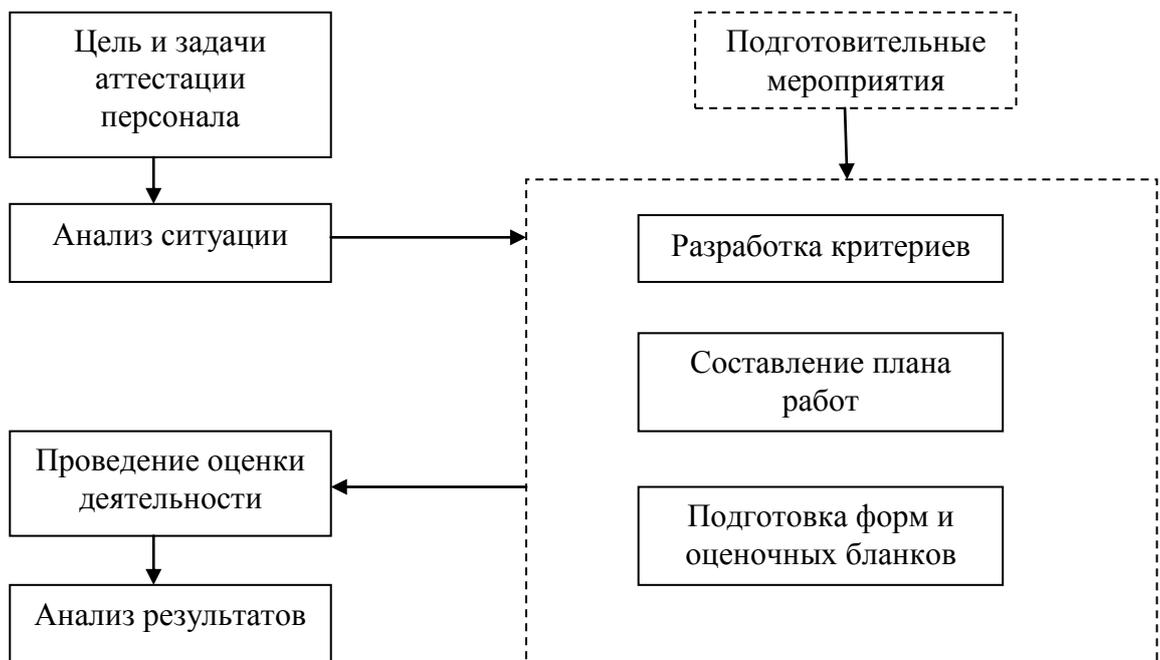


Рис 1.2 Алгоритм действий при проведении аттестации персонала

Согласно разработанному алгоритму, аттестацию персонала предприятия следует проводить по следующим этапам [34, с. 36]:

1. Предварительный этап. Готовится проект внедрения аттестации. Обоснуется и проводится презентация для руководства проекта аттестации.
2. Этап формализации методик, стандартов, правил. Формируются соответствующие документы, с принятием руководством компании

организационных решений. Благодаря грамотному документированию процедуры аттестации в первый раз созданные наработки можно будет использовать и для дальнейших аттестаций в следующие разы. Рекомендуется составить «Положение об аттестации персонала». Оно будет представлять собой единый внутрикорпоративный нормативный документ. Закрепляются в документе единые требования в отношении процедуры, периодичности, методики аттестации персонала, содержания, утверждения методик аттестации и пр.

3. Пробная аттестация. Чтобы апробировать предложенную процедуру, предполагается запуск пилотного проекта аттестации в отделе управления качеством, с проверкой и доработкой всех стадий методики, внедряемой на предприятии.

4. Подготовительный этап. Работники отдела управления персоналом перед каждой запланированной процедурой аттестации ведут консультационную работу. За две недели до аттестации для аттестуемых предоставляются вопросы для экзамена, критерии аттестации, с консультациями о предстоящих действиях, проведением необходимых разъяснительных бесед.

5. Проведение аттестации. Аттестация проводится на основе разработанных правил и методик.

6. Подведение итогов аттестации. Принимаются управленческие решения, оценивается необходимый период для проведения дальнейших аттестаций, обсуждаются итоги аттестации в коллективе.

Для основных этапов процедуры требуется формирование рабочих групп, которые будут различаться по своему составу [34, с.36]:

– экспертная комиссия - организуется для экспертных оценок. Включает в своем составе при аттестации руководителей – вышестоящего руководителя, взаимодействующих с ним руководителей других подразделений, непосредственных подчиненных. Экспертами при оценке служащих и специалистов является вышестоящий руководитель и наиболее

компетентные специалисты, которые взаимодействуют с оцениваемым по определенным вопросам.

– аттестационная комиссия – оценка корпоративной и профессиональной компетенции, проводя экзамен. Аттестационная комиссия включает председателя комиссии (гендиректора, вице-директора по качеству, директора по направлению, регионального директора и его заместителя), секретаря (ведущего менеджеров по персоналу) и членов комиссии (глав подразделений и высококвалифицированных специалистов, в состав комиссии при необходимости могут входить начальник отдела управления персоналом, вице-директора по товарной группе и пр.).

Важным этапом организации аттестации является подготовительный период, в который кадровая служба предприятия готовит предложения по: состав аттестационной комиссии (если численность работников, подлежат аттестации, значительная, может быть сформировано несколько аттестационных комиссий) графика проведения аттестации; срока проведения аттестации.

В состав комиссии (как правило, это 5-9 человек) включают руководителей структурных подразделений, квалифицированных специалистов с опытом работы в соответствующих сферах, представителей профсоюза, а если ее нет - одного из работников, избранного трудовым коллективом.

Относительно графика аттестации, то он устанавливается, как правило, в такой последовательности: в первую очередь аттестацию проходят члены аттестационной комиссии (например, согласно Положению об аттестации научных работников аттестация лиц, входящих в состав аттестационных комиссий, предшествует аттестации других работников и проводится работниками, которые являются действительными членами (академиками) и членами-корреспондентами соответствующих академий наук, а также научными работниками, назначенными на должность учреждениями или

организациями высшего уровня) затем - руководители структурных подразделений; далее - другие работники [20, с.60].

Важным в период подготовки к аттестации является определение количества и перечисления (списков) работников, подлежащих аттестации. Составляя список (списки), следует учитывать положения нормативно-правовых актов, согласно которым отдельные категории работников не подлежат аттестации. По общему правилу, от аттестации освобождаются: работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года; молодые специалисты в период обязательной работы по направлению после окончания учебного заведения при условии, что их подготовка осуществлялась по государственному заказу, и молодые специалисты, которые были направлены на обучение на основании соглашения между ними и предприятием; беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до одного года.

Руководитель организации издает приказ о проведении аттестации к которому прилагается список работников, подлежащих аттестации, график проведения аттестации и состав аттестационной комиссии.

Подготовка к проведению аттестации предусматривает организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации. На каждого работника, подлежащего аттестации, готовится характеристика с всесторонней оценкой соответствия профессиональной подготовки и деловой квалификации работника имеющимся требованиям соответствующей должности; отношение к работе и выполнению должностных обязанностей; показатели результатов работы за прошедший период; выполнение рекомендаций предыдущей аттестации.

Оценка профессиональных и деловых качеств и организаторских способностей работника аттестационной комиссией традиционно основывается на характеристиках, сообщении руководителя структурного подразделения, вопросах до самого работника, который проходит аттестацию, и его ответах, иногда и на других условиях.

Результаты голосования заносятся в протокол заседания комиссии и аттестационного листа, которые подписываются председателем и членами комиссии, принявшими участие в голосовании.

Результаты аттестации сообщают работнику, который проходил аттестацию, и его непосредственному руководителю сразу после проведения аттестации. Аттестационный лист и характеристика на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле по месту работы.

Аттестационной комиссии предоставляется право вносить предложения по повышению должностных окладов, продвижение работника в должности, перевод в другие подразделения учитывая личные качества и профессиональную подготовку, направлять на повышение квалификации. И окончательное решение по каждому аттестованному работнику, в установленном порядке и с учетом рекомендаций комиссии, принимает руководитель организации.

Женщины, находящиеся в отпуске по беременности, родам и уходу за ребенком, аттестацию проходят не ранее чем через год после выхода на работу. Лица, принятые на должность на определенный срок, беременные женщины могут проходить аттестацию по собственному желанию.

Работник должен быть предварительно ознакомлен с составленной на него характеристикой. Если он не согласен со сведениями, изложенными в характеристике, работник может подать в комиссию соответствующее заявление, обоснования, дополнительные сведения в своей служебной деятельности.

На заседание аттестационной комиссии приглашаются работник, который аттестуется, и его руководитель. Если работник не явился на заседание комиссии без уважительных причин комиссия вправе провести аттестацию в его отсутствие.

На основании всестороннего рассмотрения выполнения основных обязанностей, профессионального уровня работника и его деловых качеств аттестационная комиссия принимает одно из следующих решений [20, с. 66]:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций по получению образования; прохождения переподготовки; повышение квалификации; стажировку на соответствующей должности; изучение иностранного языка; приобретение навыков работы на компьютере и тому подобное;
- не соответствует занимаемой должности.

Психологические правила аттестации персонала [20, с. 67]:

- обязательно сообщить результаты оценки сотруднику;
- оценка не должна сопровождаться критикой;
- нельзя одновременно говорить и про итоги аттестации, и про оплату труда.
- необходимо обязательно объяснить работникам, что аттестация является вовсе не элементом наказания, а средством помощи и работодателям, и работникам для выявления недочетов в профессиональной работе, чтобы эффективно их устранить.

Аттестованными считаются работники, признанные комиссией соответствующими занимаемой должности при определенных условиях. В случае принятия решения о соответствии работника занимаемой должности аттестационная комиссия может рекомендовать руководителю причислить его в кадровый резерв или позволить пройти стажировку на более высокой должности. Зачисление в кадровый резерв и указано стажировку проводится с согласия работника.

В случае принятия решения о соответствии занимаемой должности при определенных условиях комиссия рекомендует руководителю назначить в течение года повторную аттестацию при согласии работника выполнить данные ему рекомендации. В случае принятия решения о несоответствии работника занимаемой должности аттестационная комиссия рекомендует руководителю перевести этого работника с его согласия на другую

должность, соответствующую его профессиональному уровню, или освободить от занимаемой должности.

Каждая рекомендация должна иметь соответствующее обоснование. Решение аттестационной комиссии работником может быть обжаловано руководителю в течение 10 дней со дня его принятия.

В случае признания сотрудника не соответствующим своей должности, у руководителя есть право его увольнения, основываясь на подпункте 3 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса. Однако работнику сначала следует предложить другую работу. Приводится данная информация частью 3 ст. 81 Трудового кодекса. Необходимо предоставить для сотрудника список всех имеющихся должностей, которые могут быть предоставлены ему с учетом текущей квалификации. В случае отказа работника от предложенных вакансий, он может написать на предложении «От предложенной работы отказываюсь» либо направить заявление на имя руководителя компании. В случае отказа сотрудника от предложенных вакансий либо при отсутствии подходящих вакансий на предприятии, предстоит увольнение [1].

Однако организация при этом должна располагать соответствующими доказательствами. В случае увольнения сотрудника по результатам аттестации, руководитель должен издать приказ согласно форме № Т-8 (№ Т-8а), утвержденной постановлением № 1. Составление приказа должно производиться в одном экземпляре. После подписи документа руководителем предприятия, нужно ознакомить под роспись сотрудника. Далее необходимо внесение в трудовую книжку записи об увольнении сотрудника – «Уволен в связи с недостаточной квалификацией, подтвержденной результатами аттестации, пункт 3 части 1 статьи 81 Трудового кодекса Российской Федерации» [1].

Работники службы управления персоналом должны организовать обсуждение результатов аттестации персонала на производственных собраниях и совещаниях с целью выявления недостатков в проведении аттестации и разработки мероприятий по их устранению.

В настоящее время организации и проведению аттестации персонала присущи существенные недостатки. Обоснованное изучение деловых и личных качеств работников часто подменяется разработкой формальных характеристик, дополняются только их биографическими и анкетными данными. Опыт проведения предыдущих аттестаций персонала свидетельствует о достаточно низком проценте негативно аттестованных работников, а также специалистов, зачисленных в резерв на должности руководителей. Между тем именно аттестации персонала отводится важная роль в формировании резерва руководителей.

По результатам аттестации осуществляется небольшое количество новых назначений на руководящие должности. Это свидетельствует о том, что основные задачи аттестации персонала сводятся к установлению степени соответствия работника занимаемой должности. Положение о проведении аттестации персонала, как правило, не предусматривают действенные меры в отношении тех работников, которые долго не проходили периодических аттестаций.

Последствиями несовершенного проведения аттестации могут быть [64]:

- низкие требования к качеству работы руководителей структурных подразделений предприятия и их подчиненных;
- невыполнение отдельными работниками производственных задач вследствие переоценки их профессиональных, деловых и личных качеств;
- высокая текучесть кадров;
- неудовлетворенность работой и снижение инициативы в результате неадекватного материального стимулирования персонала;
- ухудшение социально-психологического климата в трудовом коллективе;
- низкий уровень управления развитием персонала.

При применении результатов аттестации персонала необходимо соблюдать определенных принципов. Одним из этих принципов является обязательность принятия по результатам аттестации организационно-правовых мер по стимулированию или соответствия работника занимаемой должности. Пренебрежение этим принципом со стороны руководителя принижает роль аттестации персонала среди работников, делает ее излишней формальностью.

При использовании результатов аттестации персонала важно соблюдать принцип гласности. Аттестационная комиссия с целью предупреждения конфликтных ситуаций, связанных с публикацией результатов аттестации персонала, должна одновременно разрабатывать мероприятия по устранению выявленных недостатков у работников, дальнейшему развитию персонала.

Аттестация персонала должна быть направлена на усиление заинтересованности работников в конечных результатах работы. По результатам аттестации руководитель может принять решение о повышении (понижении) работника в должности, в квалификационной категории, повышение или снижение ему должностного оклада, об установлении, изменении или отмене надбавки к должностному окладу. Для учета результатов аттестации персонала можно использовать шкалу изменений оплаты труда работников (см. таблицу 1.1).

Таблица 1.1

Шкала изменения оплаты труда работника с учетом результатов аттестации

Номер группы	Уровень оценки работника по результатам аттестации	Размер одноразовой премии по результатам аттестации в % к окладу	Надбавка к окладу в %
I	исключительный уровень	100	20
II	высокий уровень	50	10
III	удовлетворительных уровень	25	-
IV	низкий уровень	-	-
V	неудовлетворительный уровень	-	-

В основу оценки положены результаты деловой оценки работника в течение межаттестационный периода. Результаты определяются путем оценки выполнения работником индивидуального плана развития или личных целей, использование данных специальной формы регистрации достижений работника. Оценка работника в характеристике включает следующие уровни: исключительный уровень, высокий уровень, удовлетворительных уровень, низкий уровень, неудовлетворительный уровень.

Использование на основании шкалы изменения оплаты труда персонала с учетом результатов аттестации будет долговременным стимулом для мотивации руководителей и специалистов в достижении ими высоких результатов труда.

Таким образом, рассмотрев процедуру проведения, а также использование результатов аттестации, мы пришли к выводу, что повышение эффективности аттестации персонала обеспечивает использование результатов деловой оценки работников при разработке мероприятий по профессиональной переподготовке и повышению уровня квалификации специалистов и руководителей структурных подразделений организации. Аттестационная комиссия, анализируя уровень знаний, умений и практических навыков работников, выявляет пробелы в их профессионально-квалификационном уровне и на этой основе определяет наиболее рациональные формы и методы дальнейшего обучения специалистов и руководителей. Для обеспечения более тесной взаимосвязи аттестации работников стратегии управления конкурентоспособностью персонала организации в своих положениях о проведении аттестации должны предусматривать стимулы, которые побуждали бы руководителей и специалистов своевременно проходить аттестацию. Только при этих условиях аттестация персонала эффективна. В противном случае она превращается в формальную процедуру, не дает положительных практических результатов.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «КОМЗ-ЭКСПОРТ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

ЗАО «КОМЗ-Экспорт»

ЗАО «КОМЗ-Экспорт», компания, основанная в 1999 году, занимается выпуском автобетоносмесителей, производимых под маркой «Тигарбо». Общая площадь производственных и складских помещений составляет 2,5 км. В компании работают более 1000 высококлассных специалистов, что позволяет производить качественные автобетоносмесители, соответствующие всем требованиям современного потребителя. Передовые технологии и самые лучшие материалы, применяемые при производстве техники, являются гарантом качества продукции марки «Тигарбо». Каждый изготовленный автобетоносмеситель соответствует всем действующим стандартам качества. ЗАО «КОМЗ-Экспорт» дорожит своей репутацией, и тщательно контролирует все производственные и технологические процессы, что входит в обязательные требования международного стандарта ISO 9001-2000.

Основные виды деятельности ЗАО «КОМЗ-Экспорт»: производство автомобилей специального назначения (34.10.5), распиловка и строгание древесины; пропитка древесины (20.10), производство деревянных строительных конструкций и столярных изделий (20.30.1).

Компания ЗАО «КОМЗ-Экспорт» является производителем технологического оборудования и комплектующих для различных отраслей промышленности и строительно-монтажных организаций:

- автобетоносмесители,
- мобильные бетонные заводы,
- автомобильные весы,
- агрегаты дисковые,

- электроды для сварки,
- абразивную продукцию,
- полистиролбетонные блоки и пр.

Все автобетоносмесители марки «Тигарбо» проходят все необходимые испытания в заводских условиях. Соответствие всем современным стандартам качества гарантирует бесперебойную работу оборудования. Благодаря превосходным техническим характеристикам, автобетоносмесители «Тигарбо» подходят для длительной эксплуатации в любых условиях.

Компания «КОМЗ-Экспорт» выпускает технику, способную обеспечить оперативность доставки бетона на различные строительные объекты. При этом качество бетонных растворов не страдает от дальности доставки. Каждый автобетоносмеситель отличается высокой производительностью и работоспособностью. Вся техника оснащена новейшим оборудованием, основные узлы, такие как бетононасос, проходят все необходимые испытания еще на стадии производства.

Одной из функциональных особенностей автобетоносмесителей является подача и равномерное распределение смеси в различные монолитные конструкции. Машины пригодны для эксплуатации, как в районах крайнего Севера, так и в пустынях, а также в условиях бездорожья. Климатическая адаптация и усиленная рама делает автобетоносмеситель Камаз полностью приспособленным к эксплуатации в российских условиях.

ЗАО «КОМЗ-Экспорт» осуществляет также производство мобильных бетонных заводов. Бетонный завод, который произведен под маркой «Тигарбо» - это качественная, высокотехнологичная продукция. В связи с растущей потребностью в изготовлении качественного бетона, способного обеспечить все строительные нужды, мобильные бетонные заводы приобрели большую популярность.

Уставной капитал ЗАО «КОМЗ-Экспорт» составляет 4420 тыс.руб

Система управления ЗАО «КОМЗ-Экспорт», представленная в приложении 1, является линейно-функциональной организационной структурой. Во главе компании находится генеральный директор – ему подчиняются все отделы. Организационная структура содержит в себе службы и отделы. Рассмотрим более подробно деятельность отдела кадров, труда и заработной платы. Структуру и количество штатных единиц отдела утверждает генеральный директор, руководит директор по кадрам. В штатном расписании отдела следующие должности:

- директор по кадрам - 1 шт. ед.;
- старший инспектор по кадрам - 1 шт. ед.;
- инспектор по кадрам - 1 шт. ед.;
- старший инженер по нормированию труда - 1 шт. ед.;
- инженер по нормированию труда - 2 шт. ед.
- нормировщик - 1 шт. ед.

Основными задачами отдела является:

- подбор, отбор, прием на работу и расстановка кадров;
- учет личного состава работников;
- создание резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности;
- организация проведения аттестации (тестирования) работников;
- организация работы по профессиональной подготовке и переподготовке кадров;
- ведение кадрового делопроизводства;
- методическое руководство и координация деятельности кадровых подразделений филиалов;
- осуществление воинского учета;
- организация труда и заработной платы;
- контроль за правильным расходованием заработной платы;
- совершенствование процессов управления;

- организация и учебно-методическое руководство производственным обучением рабочих и повышением квалификации работников предприятия;

- организация производственной практики студентов высших и средних специальных учебных заведений и учащихся системы профессионально-технического обучения, общеобразовательных школ.

Организационная структура ЗАО «КОМЗ-Экспорт» включает в себя три основные квалификационные категории: руководители, специалисты и рабочие. Деятельность всех элементов в структуре управления прописана в главном учредительном документе предприятия – Уставе.

Высшим органом управления предприятия является общее собрание акционеров. Федеральным законом «Об акционерных обществах» Совету директоров отводится наиболее важная роль в обеспечении прав акционеров, в формировании и реализации стратегии развития Общества, а также в обеспечении его успешной финансово-хозяйственной деятельности.

Общее руководство деятельностью ЗАО «КОМЗ-Экспорт» осуществляет Совет директоров. Вся деятельность Совета директоров остается прозрачной для акционеров, поскольку все протоколы заседаний Совета директоров доступны любому акционеру общества по его запросу, а принятые решения раскрываются в соответствии с требованиями, определяемыми федеральным органом исполнительной власти по рынку ценных бумаг.

Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью ЗАО «КОМЗ-Экспорт». Совет директоров вправе решать любые вопросы, за исключением тех, которые находятся в компетенции общего собрания акционеров.

Генеральный директор ЗАО «КОМЗ-Экспорт» подотчетен Совету директоров Общества и общему собранию акционеров Общества.

Генеральный директор ЗАО «КОМЗ-Экспорт» решает все вопросы текущей деятельности Общества, за исключением вопросов, отнесенных к

компетенции общего собрания акционеров Обществ и Совета директоров Общества.

Генеральный директор ЗАО «КОМЗ-Экспорт» без доверенности действует от имени Общества, представляет его интересы, совершает сделки от имени Общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения работниками ЗАО «КОМЗ-Экспорт».

Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью ЗАО «КОМЗ-Экспорт», собрание акционеров Общества избирает ревизора и утверждает аудитора Общества.

Компетенция и порядок деятельности ревизора ЗАО «КОМЗ-Экспорт» определяются законодательством, Уставом и Положением о ревизоре Общества. По итогам проверки финансово-хозяйственной деятельности ревизор Общества и аудитор Общества составляют заключение.

Далее рассмотрим основные финансово-экономические показатели деятельности ЗАО «КОМЗ-Экспорт» за период с 2011 по 2013 годы и выясним, насколько эффективно функционирует предприятие на металлургическом рынке.

Для того чтобы дать оценку обеспеченности ЗАО «КОМЗ-Экспорт» основными средствами, построим таблицу 2.1, где рассмотрим основные показатели эффективности использования основных средств, рассчитав такие показатели как фондоотдача, фондоемкость и фондовооруженность в динамике за три года.

Таблица 2.1
Анализ обеспеченности и эффективности использования основных средств в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» за 2014-2016 годы

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2015 к 2014гг		Отклонение 2016 к 2015гг	
				Абс.	Отн-е %	Абс.	Отн-е %
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	784500	501551	564038	-282949	63,93	62487	112,46

Стоимость основных средств, тыс. руб. (среднегодовая)	293591	195007	206104	- 98584	66,42	11097	105,69
Среднесписочная численность работающих, чел	669	556	502	-113	83,11	-54	90,29
Фондоотдача, руб.	2,67	2,57	2,74	-0,10	96,25	0,16	106,40
Фондоемкость, руб.	0,37	0,39	0,37	0,01	103,89	-0,02	93,98
Фондовооруженность, руб.	438,85	350,73	410,57	-88,12	79,92	59,83	117,06

Фондоотдача – показатель деловой активности компании, демонстрирующий эффективность использования основных средств предприятия. Значение показателя говорит о том, сколько продукции произведено и сколько предоставлено услуг на каждый рубль финансовых ресурсов вложенных в основные средства. Он рассчитывается как соотношение объема продаж (выручка) к среднегодовой сумме основных средств. Применяя этот индикатор, можно понять эффективность использования основных средств предприятия [38, с .41].

Желательным является повышение эффективности использования основных средств предприятия в течение периода исследования, как такого нормативного значения не имеет. Благодаря данному показателю можно выразить то, насколько эффективно привлекаются в производственный процесс все основные средства.

Анализируя показатели фондоотдачи в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» за период с 2014 по 2016 гг., стоит отметить незначительные изменения как в отрицательную сторону в 2015 году по сравнению с 2014 годом, когда данный показатель снизился на 4%, так и в положительную сторону в 2016 году, фондоотдача в этот период выросла на 6%. В целом же показатель фондоотдачи ЗАО «КОМЗ-Экспорт» имеет низкое значение.

Фондоемкость - показатель, который рассчитывается, чтобы определить необходимое количество производственных фондов для

производства единицы или определенного количества продукции. Показатель фондоемкости показывает, какое количество средств нужно затратить на основные фонды, чтобы получить необходимый объем продукции [38, с. 41].

Данный показатель в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» также имеет незначительные изменения за исследуемый период, так в 2015 году наблюдается рост его значения на 3%, в следующий период, наоборот сокращение на 6%, в целом стоимость основных затрат на единицу продукции за три года практически не изменились.

В нашем случае, необходимо отметить, что использование основных фондов ЗАО «КОМЗ-Экспорт» улучшается, хотя и незначительно, т.к. фондоотдача повысилась, а фондоемкость – уменьшилась.

Фондовооруженность - это показатель, который помогает определить степень обеспеченности всех сотрудников основными средствами предприятия. Фондовооруженность основных средств является тем показателем, для расчета которого требуется наличие данных об основных средствах и численность сотрудников [38, с. 42].

Из расчетов показателя фондовооруженности, можно сказать, что степень оснащённости труда работающих в 2015 году ухудшилась, так как показатель фондовооруженности в этом году снизился на 20%, однако в 2016 году наблюдается рост на 17% по отношению к 2015 году, но его недостаточно, чтобы достигнуть уровня 2014 года. Таким образом, стоит отметить общую тенденцию к снижению показателя фондовооруженности, а это значит, что руководство ЗАО «КОМЗ-Экспорт» предпринимает недостаточные меры по решению проблемы низкой производительности труда.

Далее проведем анализ основных экономических показателей деятельности ЗАО «КОМЗ-Экспорт», которые представлены в таблице 2.2. Показатели деятельности представлены в приложениях 3,5,7.

Динамика показателей деятельности
ЗАО «КОМЗ-Экспорт» за 2014-2016 годы

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2015 от 2014 гг.		Отклонение 2016 от 2015 гг.	
				Абс.	Отн.,%	Абс.	Отн.,%
Выручка от продажи продукции, тыс. руб.	784500	501551	564038	-282949	63,9	62487	112,5
Себестоимость продажи продукции, тыс. руб.	(718525)	(489799)	(623863)	-228726	68,2	134064	127,4
Уровень себестоимости к выручке, %	91,6	97,7	110,6	6,1	-	12,9497	-
Валовая прибыль, тыс. руб.	65975	11752	-59825	-54223	17,8	-71577	-509,1
Чистая прибыль, тыс. руб.	37410	2286	-34639	-35124	6,1	-36925	-1515,3
Коммерческие расходы, тыс. руб.	(3316)	(2686)	(4194)	-630	81,0	1508	156,1

Проводя анализ данных, представленных в таблице 2.2, стоит отметить общее снижение абсолютно всех показателей, как расходной, так и доходной частей. Объем выручки в 2015 году снизился к предыдущему году на 36,1%, в 2016 наметилась тенденция к росту на 12,5%, но в целом это не изменяет общей картины к снижению показателей. Стоит отметить общую тенденцию к снижению валовой прибыли как в 2015 году на 82,2%, так и в 2016 году, причем падение в последнем отчетном году вывело данный показатель в минус. Та же картина наблюдается и с показателем чистой прибыли, в 2015 году показатель сократился на 93,9%, а в 2016 году в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» получен чистый убыток в размере -35124 тыс.руб. Что касается расходной части, то здесь нет общей тенденции: себестоимость продаж в 2015 году на 31,8%, а затем в 2016 году увеличилась на 27,4%, коммерческие расходы были также сокращены в 2015 году на 19%, но в последующий период выросли более, чем на 56%. На рисунке 2.1 наглядно представлена динамика

изменения основных показателей финансово-экономической деятельности ЗАО «КОМЗ-Экспорт за анализируемый период.

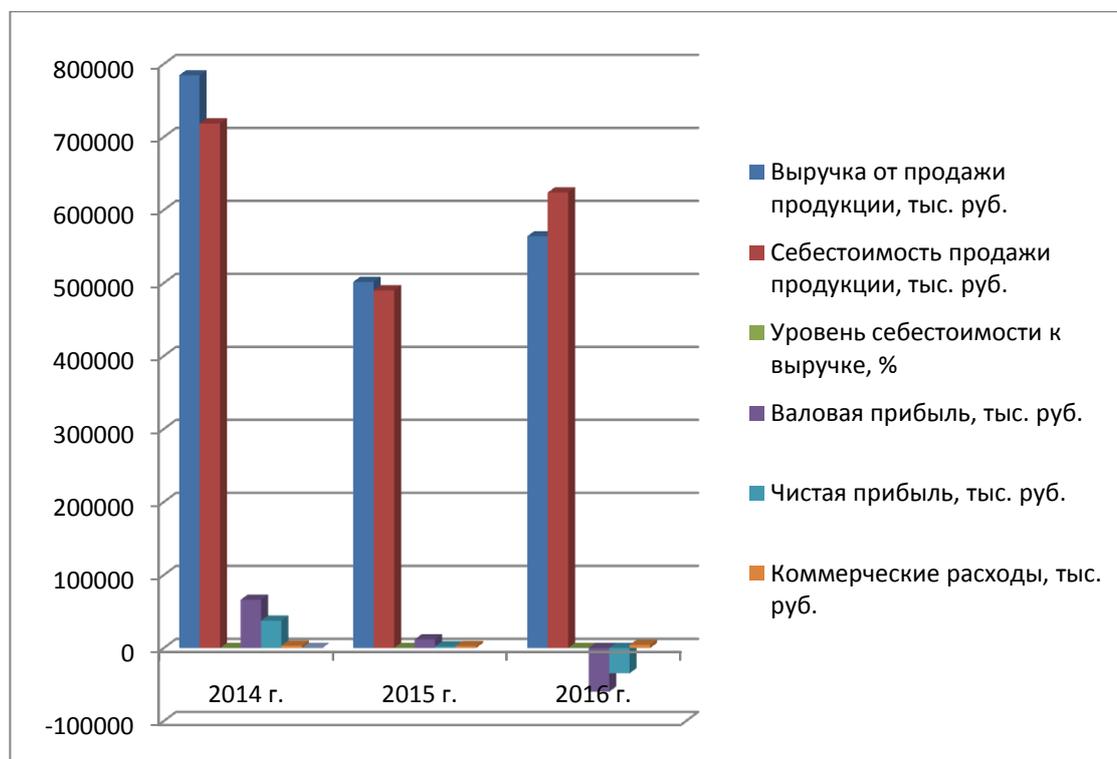


Рис.2.1 Динамика изменения основных показателей финансово-экономической деятельности ЗАО «КОМЗ-Экспорт» за 2014-2016 гг

Диаграмма 2.1 показывает нестабильность развития предприятия, отчетливо прослеживается сильный упадок в 2015 году и несмотря на меры, предпринятые руководством ЗАО «КОМЗ-Экспорт по снижению расходной части: себестоимости и коммерческих расходов, это не принесло положительных изменений, предприятие получило в 2016 году чистый убыток в размере -35124 тыс.руб.

Для того чтобы провести оценку эффективности деятельности ЗАО «КОМЗ-Экспорт», построим сводную таблицу 2.3, где рассчитаем основные показатели финансовой устойчивости, ликвидности, платежеспособности и сравним их с нормативными значениями.

Динамика основных показателей финансовой устойчивости
 ЗАО «КОМЗ-Экспорт» за 2014-2016 годы

Показатель	Нормативное значение	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	от 0,1 до 0,2	0,04	0,1	0,2
Коэффициент быстрой ликвидности	от 0,5 до 1	1,2	1,1	1,4
Коэффициент текущей ликвидности	от 1 до 3	5	5,6	6,3
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	<6	2,3	3,5	2,7

Коэффициент абсолютной ликвидности (англоязычный аналог Cash Ratio) - соотношение наиболее ликвидной части активов и текущих (краткосрочных) обязательств. К наиболее ликвидной части активов относятся денежные средства и их эквиваленты. Показатель демонстрирует долю текущих обязательств компании, которая может быть погашена немедленно. Он относится к группе показателей ликвидности [41, с. 54].

Нормативным считается значение от 0,1 до 0,2. Более низкий показатель указывает на то, что компания не сможет вовремя погасить долги в случае, если срок платежей наступит вскоре. Значение выше нормативного также может указывать на проблемы в компании и свидетельствовать о неэффективной стратегии управления финансовыми ресурсами. Денежные средства, в отличие от других активов, не участвуют в производственно-сбытовой процессе, они не генерируют доход компании. Поэтому слишком высокий показатель абсолютной ликвидности говорит о том, что значительная часть капитала отвлекается на формирование непроизводительных активов.

Если значение показателя ниже нормативного, то компания может привлечь заемные средства, реализовать часть лишних активов для увеличения суммы наиболее ликвидных активов. Если значение показателя является выше нормативного, то компания может вложить часть средств (выше нормы) в производственно-сбытовую деятельность, в финансовые инвестиции и т.д.

Полученные данные показывают, что в 2014 г. на каждый рубль текущих обязательств приходится около 0,04 рубля денежных средств и их эквивалентов. Таким образом, компания ЗАО «КОМЗ-Экспорт» не могла отвечать по своим обязательствам в 2014 г. В 2015 г. и 2016 г. ситуация изменилась и значение коэффициента составило 0,1 и 0,2 рубля соответственно, т.е. стало соответствовать нормативным значениям.

Коэффициент быстрой ликвидности (англоязычный аналог Quick Ratio, Acid Test Ratio) - индикатор краткосрочной ликвидности компании, который измеряет способность компании вовремя погасить свои краткосрочные обязательства за счет высоколиквидных активов. К высоколиквидным активам можно отнести денежные средства и их эквиваленты, текущие финансовые инвестиции, дебиторскую задолженность и т.д. Этот показатель похож на показатель текущей ликвидности, ведь показывает уровень платежеспособности компании. Однако показатель быстрой ликвидности является более консервативным и точным, поскольку позволяет исключить менее ликвидные оборотные активы [41, с. 55].

Оптимальное значение показателя зависит от сферы деятельности и особенностей компании. Норматив показателя находится в пределах 0,5-1 и выше. Такое значение указывает на то, что в компании достаточно ликвидных оборотных средств для своевременного расчета по обязательствам. Однако, для того, чтобы сформировать точные выводы, необходимо сравнить показатель с предыдущими годами и другими компаниями в индустрии. Бизнес, который продает товары и услуги за наличные без использования коммерческих кредитов, оставаться платежеспособным при относительно низком значении быстрой ликвидности. И наоборот, если компания активно кредитует своих покупателей с помощью товарных кредитов и оборачиваемость дебиторской задолженности низкая, то желательно более высокое значение показателя быстрой ликвидности (выше единицы).

Полученные данные показывают, что в анализируемый период коэффициент быстрой ликвидности был несколько выше нормативного значения, и на каждый рубль текущих обязательств приходится 1,2; 1,1 и 1,4 рублей высоколиквидных оборотных активов. Высокое значение показателя быстрой ликвидности указывает на устойчивое финансовое состояние ЗАО «КОМЗ-Экспорт». Его высокая оценка также характеризует высокую платежеспособность анализируемой организации.

Показатель текущей ликвидности (англоязычный аналог Current Ratio) - показывает соотношение оборотных активов и текущих обязательств. Оборотные активы - это средне- и высоколиквидная часть активов предприятия. Особенность оборотных активов по сравнению с необратимыми заключается в том, что они могут быть преобразованы в денежные средства в течение одного года (если период одного производственного цикла выше одного года, то в течение одного производственного цикла). Показатель текущей ликвидности - это индикатор способности компании отвечать по текущим обязательствам за счет оборотных активов. Показатель демонстрирует, сколько у компании есть рублей оборотных средств на каждый рубль текущих обязательств [41, с. 55].

Нормативным является значение в рамках 1-3, однако более желательно значение 2-3. Показатель ниже нормативного свидетельствует о проблемном состоянии платежеспособности, ведь оборотных активов недостаточно для того, чтобы ответить по текущим обязательствам. Это ведет к снижению доверия к компании со стороны кредиторов, поставщиков, инвесторов и партнеров. Кроме этого, проблемы с платежеспособностью ведут к увеличению стоимости заемных средств и, как результат, к прямым финансовым потерям.

В ЗАО «КОМЗ-Экспорт» данный показатель выше нормативного значения в течение всего исследуемого периода, что является признаком неэффективной структуры активов. Более точные выводы по этому поводу могут быть сформированы исходя из данных анализа активов. Значение

показателя текущей ликвидности выше 3 говорит о привлечении лишних оборотных активов. Это ведет к снижению показателей эффективности использования активов. Кроме этого, привлечение лишних дополнительных дорогостоящих финансовых ресурсов ведет к увеличению финансовых затрат.

Степень платежеспособности по текущим обязательствам определяет текущую платежеспособность организации, объемы ее краткосрочных заемных средств и период возможного погашения организацией текущей задолженности перед кредиторами за счет выручки. Степень платежеспособности определяется как отношение текущих обязательств должника к величине среднемесячной выручки [41, с.56].

Нормативное значение коэффициента степени платежеспособности предприятия должно быть <6 . Он показывает, сколько предприятию необходимо месяцев, чтобы покрыть свои текущие обязательства за счет операционной деятельности при сохранении того уровня доходов, который имеется в организации на данный момент, а также при погашении этих обязательств только имеющейся выручкой.

Из наших расчетов мы видим, что степень платежеспособности ЗАО «КОМЗ-Экспорт» на протяжении всего исследуемого периода находится в норме, а это значит, что завод имеет достаточное количества финансовых ресурсов для обеспечения собственной платежеспособности на текущий момент времени.

По итогам анализа организационно-экономического состояния ЗАО «КОМЗ-Экспорт» можно охарактеризовать деятельность завода как удовлетворительной. Проведенный анализ показал, что в течение исследуемого периода с 2014 по 2016 гг. произошло уменьшение общей выручки завода, а также сократились значения валовой и чистой прибыли. Анализ показателей абсолютной и быстрой ликвидности ЗАО «КОМЗ-Экспорт» показал, что текущие обязательства компании в 2015-2016 гг. находятся в норме и могут быть погашены немедленно. Высокое значение

показателя быстрой ликвидности указывает на устойчивое финансовое состояние ЗАО «КОМЗ-Экспорт». Его высокая оценка также характеризует высокую платежеспособность анализируемой организации.

Степень платежеспособности предприятия также находится в пределах нормативного значения, т.е. предприятие рентабельно и способно расплатиться с долгами при таком уровне экономического развития.

2.2 Характеристика системы управления персоналом в ЗАО «КОМЗ-Экспорт»

Рассмотрим организационную структуру «КОМЗ-Экспорт», которая представлена в приложении 1.

Как мы видим из рисунка 2.1 в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» линейно-функциональная организационная структура. Главным в компании является генеральный директор – ему подчиняются все отделы. Организационная структура содержит в себе службы и отделы. Рассмотрим более подробно деятельность отдела кадров, труда и заработной платы. Структуру и количество штатных единиц отдела утверждает генеральный директор, руководит директор по кадрам. В штатном расписании отдела следующие должности:

- директор по кадрам - 1 шт. ед.;
- старший инспектор по кадрам - 1 шт. ед.;
- инспектор по кадрам - 1 шт. ед.;
- старший инженер по нормированию труда - 1 шт. ед.;
- инженер по нормированию труда - 2 шт. ед.
- нормировщик - 1 шт. ед.

Основными задачами отдела является:

- подбор, отбор, прием на работу и расстановка кадров;
- учет личного состава работников;

- создание резерва кадров для выдвижения на вышестоящие должности;
- организация проведения аттестации (тестирования) работников;
- организация работы по профессиональной подготовке и переподготовке кадров;
- ведение кадрового делопроизводства;
- методическое руководство и координация деятельности кадровых подразделений филиалов;
- осуществление воинского учета;
- организация труда и заработной платы;
- контроль за правильным расходованием заработной платы;
- совершенствование процессов управления;
- организация и учебно-методическое руководство производственным обучением рабочих и повышением квалификации работников предприятия;
- организация производственной практики студентов высших и средних специальных учебных заведений и учащихся системы профессионально-технического обучения, общеобразовательных школ.

Организационная структура ЗАО «КОМЗ-Экспорт» включает в себя три основные квалификационные категории: руководители, специалисты и рабочие. Рассмотрим профессионально квалификационный состав организации более подробно в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Структура персонала ЗАО «КОМЗ-Экспорт»

Категории персонала	2014г.	2015г.	2016г.	абсолютн. отклонение 2016/2014	относит. отклонение 2016/2014
Персонал, всего в том числе:	669	556	502	-167	75%
1.Руководители	57	57	52	-5	91,2%
2. Специалисты	249	249	200	-49	80,3%
3. Рабочие	363	250	250	-113	68,8%

Из данных таблицы видно, что произошло уменьшение общей численности работающих в период с 2014 по 2016 год. Вместе с этим, наблюдается снижение численности руководителей, специалистов и рабочих. Количество рабочих в период с 2015 по 2016 год остается неизменным, в то время как, количество руководителей сократилось на 5 человек, а количество специалистов уменьшилось на 49 человек. Это связано с кризисными явлениями на рынке продаж и оптимизацией штатов внутри организации.

Рассмотрим распределение персонала по возрасту (табл. 2.5)

Таблица 2.5

Распределение персонала по возрасту

Группа работников, лет	2014г.	2015г.	2016г.	Процентное соотношение сотрудников %			Абсол. откл. чел.	
	чел.	чел.	чел.	2014г.	2015г.	2016г.	2015-2014 гг.	2016-2015 гг.
До 20	27	22	17	4,2%	3,9 %	3,4 %	-5	-5
От 20 до 30	141	136	127	21,1%	24,5 %	25,3 %	-5	-9
От 30 до 40	256	220	214	38,2 %	39,6 %	42,6 %	-36	-6
От 40 до 50	143	121	92	21,3%	21,8 %	18,3 %	- 22	- 29
От 50 до 60	88	50	46	13,1 %	8,9 %	9,2 %	-38	-4
Свыше 60	14	7	6	2, 1%	1,3 %	1,2 %	-7	-1
Итого	669	556	502	100	100	100	- 113	- 54

Исходя из данных таблицы 2.5 следует, что численность трудовых ресурсов по возрасту в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» имеет следующую динамику: число работников до 20 лет в период с 2014 по 2016 год снизилось на 10 человек. Также произошло снижение численности сотрудников в возрасте свыше 60 лет. В основном в данной организации преобладают сотрудники в возрасте от 30 до 40 лет.

Рассмотрим распределение персонала по полу (табл. 2.6)

Таблица 2.6

Распределение персонала по полу

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	36	12,1 %	16	7,8 %

Продолжение табл. 2.6

Специалисты	98	33 %	102	49, 8 %
Рабочие	163	54.,9 %	87	42, 4 %
Итого	297	100	205	100

Из данных таблицы видно, что в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» работает больше мужчин, чем женщин. Это связано со спецификой данной организации. Как среди мужчин, так и среди женщин наибольшее количество сотрудников работает на должности рабочих и специалистов, меньшее на руководящих должностях.

Таблица 2.7

Распределение персонала по трудовому стажу

Группы работников по стажу, лет	2014 год		2015 год		2016 год	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	58	8,7 %	56	10,2 %	42	8,4 %
От 5 до 10	119	17,8 %	110	19,7 %	107	21,3 %
От 10 до 15	217	32,4 %	166	29,8 %	142	28,2 %
От 15 до 20	148	22,1 %	122	21,9 %	112	22,3 %
Свыше 20	93	13,9 %	75	13,5 %	78	15,6 %
Свыше 30	34	5,1 %	27	4,9 %	21	4,2 %
Итого	669	100	556	100	502	100

Проанализировав таблицу 2.7 получаем следующие результаты: в 2014 году преобладающее количество работников (32,4%) приходится на трудовой стаж от 10 до 15 лет, а наименьшее число (5,1%) на стаж свыше 30 лет; в 2016 году больший процент работников, а именно 28,2%, относятся к стажу от 10 до 15 лет, а наименьший – 4,2% - на стаж свыше 30 лет.

Полученные результаты говорят о том, что на предприятии присутствует персонал с разнообразным опытом работы, но большее его число приходится на молодых работников с уже имеющимся опытом трудовой деятельности.

Рассмотрим распределение персонала по образованию (табл. 2.8)

Таблица 2.8

Распределение персонала по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	87	34,8 %
среднее специальное	-	-	8	4 %	139	55,6 %
незаконченное высшее	-	-	-	-	24	9,6 %
высшее	52	100 %	192	96 %	-	-
ученая степень	2	1,04 %	-	-	-	-

Из данной таблицы видно, что среди руководителей, все имеют высшее образование, двое из которых еще и ученую степень. Среди специалистов, практически все (96 %) имеют высшее образование. Среди рабочих 34,8 % имеют среднее образование, 55,6% средне-специальное и 9,6% незаконченное высшее.

Далее можно провести анализ изменения численности персонала организации за период 2014, 2015 и 2016 годов, представленных в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Показатели основных кадровых процессов

Показатель	2014г.	2015г.	2016г.
Среднесписочная численность работников, чел.	669	556	502
Принято всего, чел.	27	32	21
Выбыло всего, чел.	8	101	16
в т. ч.:			
- по собственному желанию:	8	64	14
- за нарушение трудовой дисциплины	-	3	2
- по сокращению штатов	-	34	-
Коэффициент текучести кадров	0,01	0,12	0,03
Коэффициент оборота по приему	0,04	0,05	0,04
Коэффициент оборота по выбытию	0,01	0,18	0,03

Продолжение табл. 2.9

Коэффициент замещения кадров	0,02	- 0,12	0,009
Коэффициент стабильности коллектива	0,98	0,88	0,96

В таблице 2.9 наглядно отражены показатели основных кадровых процессов. Среднесписочная численность работников ежегодно снижается и в 2016 году она на 167 человек меньше, чем в 2014. Самое большое снижение численности сотрудников наблюдается в 2015 году (101 человек). В основном, сотрудники уходят из организации по собственному желанию, но так же бывают случаи, когда работников увольняют за нарушение трудовой дисциплины или по сокращению штатов. Коэффициент текучести кадров в 2016 году значительно снизился по сравнению с 2015 годом. Уровень стабильности кадров в 2016 году составил 96%, что говорит о стабильности в компании и коллективе.

В ходе анализа существующей системы управления персоналом в ЗАО «КОМЗ-Экспорт», мы выяснили, что система управления персоналом является линейно-функциональной, во главе структуры стоит генеральный директор. Анализ структуры персонала ЗАО «КОМЗ-Экспорт» показал, что на заводе преобладает персонал в возрасте от 30 до 40 лет с трудовым стажем более 10 лет. Говоря о показателях движения персонала, то здесь стоит отметить высокую текучесть кадров, увеличение доли увольнении по собственному желанию, связанных, возможно, с отсутствием карьерного роста персонала и тяжелыми условиями труда на предприятии.

2.3 Оценка организации аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт»

Оценка сотрудников ЗАО «КОМЗ-Экспорт» проводится для повышения эффективности деятельности управленческого аппарата и работы уполномоченных работников, стимулирование повышения

квалификации, развитие инициативы, повышение деловой активности, четкое понимание ответственности за своевременность.

Исходя из внутреннего «Положения об аттестации сотрудников руководящего персонала» ответственность за работу и внедрения системы оценки и аттестации персонала лежит на специалистах отдела кадров. Они непосредственно занимаются формированием и работой аттестационной комиссией, готовят всю необходимую документацию, регламентируют работу системы, составляют график и списки аттестации, контролируют сам процесс.

Так же специалисты отдела кадров следят за исполнением целей аттестации, чтобы они были четко донесены до аттестуемых.

В исследуемой организации оценка персонала проводится в целях эффективного и рационального использования персонала, повышение эффективности их труда, ответственности за порученное дело, закрепление корпоративной культуры.

Сроки и график проведения оценки персонала утверждаются директором ЗАО «КОМЗ-Экспорт» и доводятся до сведения работников за неделю до ее начала.

Для проведения оценки персонала ЗАО «КОМЗ-Экспорт» внутренним приказом назначает аттестационную комиссию (председателя, секретаря и членов комиссии) из числа руководителей и высококвалифицированных специалистов.

Оценка персонала проходит в три этапа:

1. Подготовка к проведению.
2. Проведение оценки.
3. Подведение итогов.

Каждый этап работы имеет свою специфику.

На этапе подготовки на первый план выходят следующие задачи:

- разработка плана проведения;

- выбор методов и типовых форм оценки исполнителей и самой процедуры оценки;
- подготовка внутренних инструкций, для проводящих оценку;
- составление списка работников, подлежащих оценке;
- подготовка графика проведения;
- оповещение работников о сроках проведения;
- подготовка и размножение бланков, типовых форм, необходимых для оценки персонала

Проведение оценки персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт», как правило, сопровождается рядом подготовительных документов и мероприятий.

На практике для каждого сотрудника организации составляется форма оценки эффективности труда. В этой форме отражаются рабочие показатели, квалификация, профессиональный опыт, возможности перевода на другую работу, сильные и слабые стороны работника. График аттестации и оценочный лист представлены в таблицах 2.10-2.11.

Таблица 2.10

Содержание документа «График аттестации»

№	Наименование реквизита	Характеристика	Примечание
1	Подразделение, в котором проводится аттестация	Текст	
2	ФИО аттестуемых служащих	ФИО	
3	Дата аттестации	Дата	
4	Время аттестации	Время	
5	Место аттестации	Текст	
6	Дата представления отзыва, оценочного листа и дополнительных сведений аттестуемого служащего	Дата	
7	Ответственный за предоставление отзыва	ФИО	

График аттестации готовится специалистом отдела управления персоналом в ручном режиме с использованием компьютерной программы Microsoft Office Word.

Документы «Отзыв» и «Оценочный лист» подготавливается непосредственным руководителем аттестуемого служащего на бланке установленной формы.

Таблица 2.11

Содержание документа «Оценочный лист»

№	Наименование реквизита	Характеристика	Примечание
1	Подразделение, в котором проводится аттестация	Подразделение	
2	ФИО аттестуемых служащих	ФИО	
3	Занимаемая должность аттестуемого	Должность	
4	Группа компетенции	6 групп	
5	Критерий оценки	До 10 критериев в группе	
6	Оценка критерия в баллах	От 1 до 9	
7	Средний балл для группы	расчет	
8	Средний балл по оценочному листу	расчет	

После проведения оценки каждого аттестуемого, сотрудниками кадровой службы составляется отзыв на работника, в котором подводятся итоги аттестации по форме, приведенной в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Содержание документа «Отзыв»

№	Наименование реквизита	Характеристика	Примечание
1	Подразделение, в котором проводится аттестация	Подразделение	
2	ФИО аттестуемых служащих	ФИО	
3	Занимаемая должность аттестуемого	Должность	
4	Мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.	Текст	

Система оценки персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт», проводится с целью выявления путей роста эффективности деятельности всего персонала, начиная с рядовых сотрудников и заканчивая высшим руководящим звеном.

Данные о прохождении аттестации сотрудниками ЗАО «КОМЗ-Экспорт» приведены в таблице 2.13

Таблица 2.13
Данные о прохождении аттестации сотрудниками ЗАО «КОМЗ-Экспорт»

Показатель	2014	2015	2016
Прохождение аттестации	334	278	251
руководители	36	32	26
специалисты	126	109	100
рабочие	172	137	125
Соответствуют должности	323	264	237
руководители	33	30	21
специалисты	120	103	96
рабочие	170	131	120

Исходя из таблицы 2.13, мы видим, что ряд работников в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» не соответствуют требованиям, предъявляемым им с учетом занимаемой должности, что, в конечном счете, может крайне негативно сказаться на работе завода. Стоит отметить, что оценивались как профессиональные и личные качества работников, так и их способность к повышению квалификации и к саморазвитию.

На рисунке 2.2 наглядно представлены результаты аттестации сотрудников ЗАО «КОМЗ-Экспорт» на соответствие занимаемой должности.

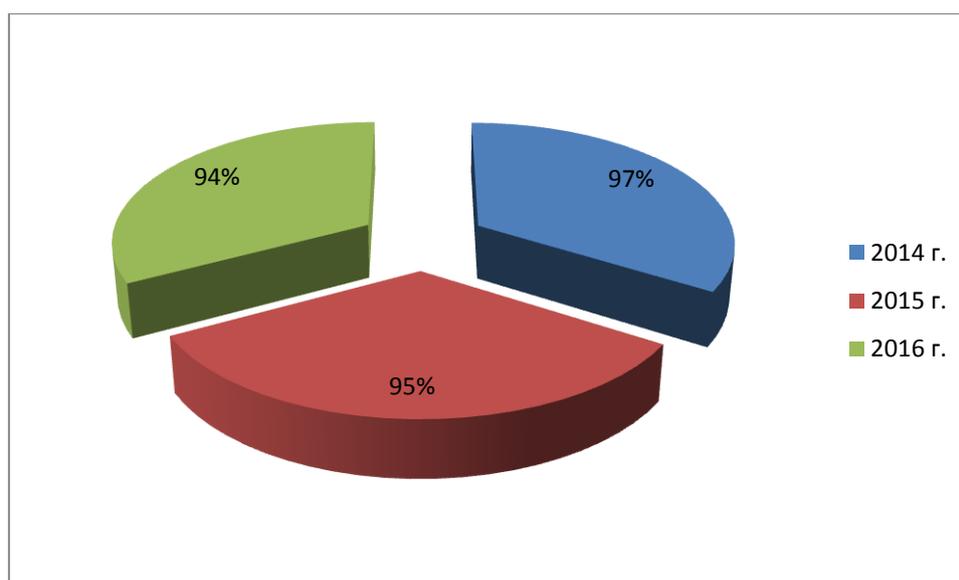


Рис. 2.2 Результаты аттестации сотрудников ЗАО «КОМЗ-Экспорт» на соответствие занимаемой должности, %

На основании результатов проведения аттестации сотрудников:

- определяется степень соответствия работников ЗАО «КОМЗ-Экспорт» занимаемой должности;
- выявляются перспективы их служебного роста;
- результаты аттестации выполняют мотивационную роль в работе сотрудников завода;
- выявляется степень отклонения полученных результатов от нормативов и в соответствии с этим используются оптимальные формы повышения квалификации для сотрудников непрошедших аттестацию, а также для тех, кто рекомендован в кадровый резерв.

Стоит отметить, что из тех сотрудников, которые не прошли аттестацию в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» в анализируемый период, лишь 32% прошли повышение квалификации и 2% зачислены в кадровый резерв, остальные сотрудники были уволены по причине несоответствия занимаемой должности. Все это говорит о формальном подходе в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» как к проведению аттестации, так и к принятию управленческих решений по ее итогам.

Отдел кадров формирует требования к сотрудникам ЗАО «КОМЗ-Экспорт» при согласовании с руководством, определяет время прохождения аттестации, количество работников, которые проходят аттестацию.

Из недостатков стоит отметить, что аттестация персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» проводится нерегулярно, а её результаты остаются в ведении исключительно руководства предприятия. Также стоит отметить, что руководители и высококвалифицированные специалисты, несмотря на то, что они заявлены как члены аттестационной комиссии, участвуют в данной процедуре лишь формально.

Таким образом, в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» из-за формального подхода к оценке персонала, его возможности используются в неполной мере. Организации требуется усовершенствовать текущую систему оценки персонала, чтобы отвечать целям которые она преследует. В этих условиях

наиболее действенным стимулом в новой системе оценки персонала является повышение эффективности работы всех категорий работников, за счет дополнительной мотивации, в роли которой может выступать аттестация. Проводя регулярно аттестацию персонала, составляя по результатам проверок соответствующие отчеты и рейтинги, выявляя лучшего работника каждого подразделения, оценивая выполнение стандартов, позволит не только поддерживать инициативность сотрудников, но и дополнительно будет стимулировать их работу.

ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ЗАО «КОМЗ-ЭКСПОРТ»

3.1 Система мероприятий по совершенствованию организации аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт»

Система оценки персонала так же важна, как и система учета прибыли или поиск новых технологий, ведь интеллектуальный ресурс тоже нуждается в строгом учете, потому что для нас важно максимально использовать таланты сотрудников.

Проведенное исследование процедуры аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» показало следующие проблемы в ее организации:

1. Низкая информационная поддержка процедуры аттестации является негативным психологическим фактором для коллектива.

2. Применение в предварительных оценочных процедурах только субъективных методов (экспертная оценка, «метод 360» и т.д.). Рационально будет использовать данные методы как дополнение реально измеримых показателей: результаты профессионального тестирования, результаты труда, представляющие собой объективные показатели.

3. Неиспользование результатов аттестации в дальнейшей кадровой работе. В том числе для работы с кадровым резервом, ротации, обучения. Использование результатов аттестации как карательное, а не развивающее мероприятие по работе с персоналом

4. Отсутствие автоматизированных систем проведения аттестации.

На основании выделенных проблем были сформулированы цели, определяющие сущность предлагаемых рекомендаций, которые представлены на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Схема определения связей «проблема-цель»

Исходя из выделенных проблем, связанных с несовершенством системы аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт», а также поставленных целей, нами были предложены следующие мероприятия, а также обозначены результаты их внедрения:

1.1. Об аттестации стоит уведомлять сотрудников за 30 дней, а знакомить с отзывами непосредственных руководителей за 1 неделю. Аттестация в таком достаточно крупном предприятии, как ЗАО «КОМЗ-Экспорт», должна проводиться в течение 3 месяцев, предусматривая несколько этапов. Аттестация должна проводиться раз в 3 года, согласно имеющемуся Положению об аттестации в ЗАО «КОМЗ-Экспорт». До проведения аттестации осуществляется подготовительная работа, которую организует служба по управлению кадрами совместно с руководителем

предприятия, руководители среднего звена, члены Аттестационной комиссии. Прежде всего, с персоналом осуществляется разъяснительная работа консультационного характера, которая позволит избежать в дальнейшем недоразумений, связанных с неверным представлением о целях предстоящей аттестации. Для проведения аттестации подготавливаются документы, в число которых входят: утвержденное положение, где описывается порядок проведения аттестации; график, указывающий дату и место проведения; приказ, содержащий состав аттестационной комиссии; приказ, утверждающий протокол аттестационной комиссии.

1.2. Внедрение комплексной оценочной процедуры – матрицы аттестации сотрудников.

В компьютерной Программе Аттестации Персонала (ПАП) создается матрица, с помощью которой можно оценивать человеческие ресурсы, которыми располагает компания ЗАО «КОМЗ-Экспорт», производить ротацию сотрудников, получать характеристику на любого специалиста. В характеристике десять компетенций:

- знание базовых корпоративных норм;
- следование принципам кайдзен;
- успешность деловых коммуникаций;
- техническая грамотность;
- профессиональные знания;
- культура управления;
- развитие процессов;
- маркетинг и отношения с клиентами;
- управление проектами;
- знание принципов учета, вопросов права и базовой документации.

За неделю до проведения аттестации каждый сотрудник заполняет в данной программе аттестационный бланк, оценивая в баллах (от 0 до 5) свою трудовую и общественную жизнь за прошедший год, затем согласовывает его

с руководителем, чтобы избежать субъективных оценок. Затем проводится оценка результатов работы: процент и своевременность выполнения недельных, квартальных и годовых планов по индивидуальным параметрам эффективности сотрудников.

Внутри матрицы есть разбивка: каждый параметр включает свои функции, каждую из которых можно также оценить в диапазоне от 0 до 5 баллов.

Сотрудник проставляет баллы возле каждой функции, которые можно интерпретировать так:

- 0 – не знаю;
- 1 – владею теоретической частью;
- 2 – есть начальный опыт, выполняю несложные операции;
- 3 – уверенно выполняю операции, в том числе сложные;
- 4 – уверенно выполняю все операции, обучаю коллег, разрабатываю новые компетенции;
- 5 – все, перечисленное в оценке «4», плюс преподаю клиентам.

Результаты работы сотрудника оцениваются индикаторами персональной эффективности, а компетенции – матрицей компетенций. Программа строит график, на котором отражены все компетенции сотрудника.

Затем специальная комиссия обсуждает полученные данные, чтобы оценить, до какой должности способен вырасти сотрудник.

В аттестационную комиссию обязательно должен входить представитель подразделения, причем это должно быть не формальное присутствие, а максимальная включенность и заинтересованность в проведении аттестации. Все предложения и рекомендации записываются в протокол, выполнение которых контролирует руководитель. После того как аттестацию прошли все сотрудники, в программе строится общий график, на котором сотрудники располагаются согласно их компетенциям.

Для этого оценивать каждого сотрудника необходимо по двум следующим показателям:

1. Динамика развития за год. Показатель рассчитываем на основе трех параметров: расширение компетенций, реализация улучшений, вклад в развитие коллег.

2. Базовые параметры. К таким параметрам относится соответствие должности, эффективность, соблюдение кодекса компании, самоорганизация и дисциплина.

Полученный график весьма удобен – он наглядно показывает директору худших и лучших работников.

1.3. Результаты аттестации не должны ложиться в стол руководителю, правильная и своевременная реакция на полученные результаты позволит оптимизировать систему управления кадрами, выявить слабые и сильные стороны сотрудников. Система оценки помогает рационально использовать рабочую силу, повышая ответственность каждого сотрудника за порученное дело, улучшая подбор кадров, способных успешно осуществлять производственную деятельность предприятия.

Аттестационная комиссия по окончании проверки может внести на обсуждение руководства предложения, обосновав свое решение:

- поощрить работника премией, знаком отличия;
- изменить размер оклада по должности; повысить в должности, если имеется вакансия;
- повысить квалификации через обучение на курсах;
- понизить или уволить, в связи с несоответствием;
- включить в резервный состав на замещение должности руководителя.

Желательно, чтобы генеральный директор и непосредственный руководитель поздравили сотрудника лично.

Кроме материальных поощрений, сотрудники, которые долго работают в компании и обладают ценным опытом и компетенциями, имеют преимущественное право занять вновь открывающиеся вакансии.

Благодаря матрице руководителям ЗАО «КОМЗ-Экспорт» станет проще принимать объективные решения относительно повышения в должности, перемещения на другую позицию или поручения нового проекта тому или иному сотруднику. Кроме того, аттестация помогает решать назревающие внутренние конфликты.

1.4. Внедрение автоматизированной системы аттестации персонала – компьютерной Программы Аттестации Персонала (ПАП). Данная программа представляет собой инструмент контроля и объективной оценки профессиональных знаний сотрудников.

Данная программа необходима для того, чтобы не тратить время руководителей на очное проведение аттестации персонала (процесс это трудоёмкий и по времени затратный).

Основное назначение «Программы аттестации персонала (ПАП)» - самостоятельное обучение персонала, объективная оценка его знаний, развитие и поддержание квалификации.

Данная программа позволяет:

- производить оценку текущих знаний сотрудников всех подразделений и рангов;
- производить оценку профессиональных знаний при приёме на работу;
- поддерживать профессиональные знания сотрудников на постоянном высоком уровне, используя регулярные не квалификационные аттестации, в т.ч. мини аттестации на 10 - 20 вопросов каждое утро;
- улучшить систему мотивации: включить в неё показатели, определяющие уровень компетенций сотрудника. Ввести категории сотрудников с дифференцированным окладом.

Рассмотрев детально, предлагаемые мероприятия, проведем оценку их стоимости. Для этого построим таблицу 3,1, в которой проведем калькуляцию материальных затрат на совершенствование аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт».

Таблица 3.1

Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт»

№ п/п	Мероприятие	Период реализации	Ответственный	Затраты, руб
1	Информирование сотрудников о проведении аттестации	С 1.09.2017, далее в соответствии с датами проведения аттестации	Начальник отдела кадров	-
2	Внедрение комплексной оценочной процедуры – матрицы аттестации сотрудников	1.09-1.10.2017	Начальник отдела кадров	10000
3	Мотивация сотрудников, годовой премиальный фонд	С 1.10.2017	Главный бухгалтер	1500000
4	Внедрение автоматизированной системы аттестации персонала – компьютерной Программы Аттестации Персонала (ПАП)+обслуживание, в год на 6 рабочих мест	1.09-1.10.2017	Системный администратор, начальник отдела кадров	8000
5	Косвенные расходы	-	Начальник отдела кадров, главный бухгалтер	100000
Итого				1118000

Таким образом, в процессе разработки рекомендаций по улучшению организации аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт», мы выяснили проблемы, требующие решения, а также определили мероприятия, способствующие их предотвращению. Кроме того, в ходе разработки мероприятий совершенствования процедуры аттестации персонала, был составлен календарный план-график и проведена калькуляция материальных затрат, которые составили 1118000 рублей.

3.2 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию организации аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт»

Если правильно организовать процесс проведения аттестации, то можно получить положительные результаты, благотворно влияющие на деятельность предприятия. Предприятие получает совершенно конкретные выгоды. А каждый аттестуемый сотрудник неоценимый опыт, позволяющий в дальнейшем усовершенствовать свою работу.

Все потенциальные достоинства предприятия от проведения аттестации подразделяются на группы по направлениям, присущим производственной деятельности:

1. Получение экономического эффекта, потому что:
 - снижаются погрешности, явившиеся результатом неправильного распределения кадров на предприятии;
 - уменьшаются потери рабочего времени, возникающие от недостаточного контроля над работой ведущих специалистов;
 - своевременно выявляются и решаются проблемы, которые препятствуют повышению производительности труда на основных направлениях работы;
 - правильно оцениваются основополагающие ценности трудовых ресурсов предприятия;
 - усиливается степень совокупных целенаправленных действий, позволяющих разработать методы управления более высокого уровня благодаря внедрению проверок профессиональной пригодности, изыскивается механизм взаимосвязи руководства и ведущих специалистов предприятия, помогающий достичь слаженности в работе.

2. Усовершенствование производственных отношений, при помощи извлечения наибольшей пользы от способностей ведущих категорий персонала:

- определения потребностей предприятия, имеющих первостепенную важность;
- направления на учебу по повышению квалификации ведущего персонала;
- комплектование резерва кадров, способного внедрять в производственный процесс инновационные решения и новейшие технологии;
- усиления степени самомотивации работников посредством побуждения к действиям, повышающим продуктивность их деятельности.

3. Предприятием достигается социально-психологический эффект, так как:

- повышается степень доверия за счет совместных действий по увеличению производительности труда, благодаря гласности, прозрачности;
- желания работников трудиться именно на данном предприятии, усиливаются вследствие получения удовлетворения от работы, возможности карьерного роста, настройки на продолжительное сотрудничество;
- ожидания перемен в лучшую сторону в отношениях коллектива социально-психологического характера.

Таким образом, посредством проведения аттестации руководство ЗАО «КОМЗ-Экспорт» определяет, насколько эффективно работают его сотрудники. Аттестация персонала является базовой процедурой, необходимой для эффективного управления компанией. В ходе проведения такой оценки профессиональных компетенций руководитель ЗАО «КОМЗ-Экспорт» может выяснить, есть ли у работника необходимые навыки для выполнения всех его обязанностей, соответствует ли он тому окладу, который получает. Иногда аттестация может приводить к сокращению какой-то должности, так как специалист, занимающий ее, дублирует по своим рабочим функциям других сотрудников. Соответственно, это приводит к неоправданному увеличению общего фонда заработной платы. Возможен вариант, когда происходит не сокращение, а перераспределение обязанностей и соответствующий перерасчет окладов сотрудников. Если

сотрудники заметно выросли в своих профессиональных компетенциях, их зарплата по итогам аттестации также может увеличиться. То есть эта проверка не призвана увольнять кого-то, она нужна для более объективного взгляда на возможности персонала в целом и каждого из сотрудников в отдельности.

Грамотно поставленная в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» система аттестации персонала позволяет решить сразу две сложнейших и важных задачи: оптимизировать расходы на заработную плату и значительно повысить мотивацию персонала.

Аттестацию не следует рассматривать исключительно, как способ избавиться от нерадивых работников, хотя она очень действенна в этом направлении. Помимо выявления откровенного «офисного планктона» в рядах сотрудников, аттестация позволяет определить и тех работников, которые хотят развиваться и стремятся постоянно обучаться новым навыкам. Для того чтобы такое рвение к освоению новых вершин в профессиональном направлении было направлено в правильное русло, составляется программа обучения и развития персонала. Конечно, в идеале, хочется, чтобы каждый работник был направлен на всестороннее освоение своей профессии, но только благодаря проверке руководство ЗАО «КОМЗ-Экспорт» может понять, кто действительно этого хочет, а кто только создает видимость.

Основными положительными моментами от проведения аттестации для руководства ЗАО «КОМЗ-Экспорт» являются следующие:

- появляется возможность обоснованно и объективно выполнять кадровые перестановки;
- формируются четкие требования к персоналу, то есть становится более понятно, кто и за что отвечает, какие компетенции есть у каждого из сотрудников;
- руководитель может оценить эффективность своей работы с подчиненными, что важно для будущего взаимодействия внутри компании;

- аттестация позволяет выявить какие-то конфликты внутри коллектива, которые в ходе обычной «рабочей текучки» ускользали из поля зрения руководителя, соответственно, появляется возможность устранить эти конфликты;

- периодическая оценка труда работников подразумевает их более активные действия и стремление к обучению, ведь есть шанс улучшить свои финансовые условия, успешно пройдя аттестацию;

- такая проверка также позволяет определить тех сотрудников, которые действуют по принципу наименьшего действия.

К сожалению, взгляды некоторых работников не придутся по душе работодателю и аттестация позволит руководителю обоснованно уволить их.

Однако аттестацию нельзя рассматривать, только в качестве инструмента оценки персонала руководителем, для самих работников она также приносит много пользы.

- благодаря регулярным проверкам уровня компетенций, сотрудник находится в постоянном рабочем тонусе, соответственно он хорошо делает свою работу;

- в ходе аттестации работник понимает, что ему необходимо делать в будущем, чтобы полностью соответствовать профессиональным ожиданиям руководителя;

- такая проверка навыков и умений сотрудников помогает наладить более эффективное взаимодействие между подчиненным и его начальником, что также положительным образом сказывается на дальнейшей работе сотрудника в компании;

- у работника появляется возможность высказать все свои соображения по поводу работы, возможно, рассказать о каких-то своих потребностях, которые ранее не были учтены, поделиться планами на будущее и т.д.

Таким образом, аттестацию персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» можно назвать способом мотивирования сотрудников к постоянному

совершенствованию своих профессиональных навыков, учиться чему-то новому, а значит, более полно раскрыть свой потенциал. В то же время, она помогает определить, в каких моментах работник действует хорошо, а в каких не очень. В любом случае, периодические проверки профессиональных компетенций сотрудников простимулируют их к обучению и к более основательному выполнению своих рабочих обязанностей.

Для оценки экономической эффективности мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт», нами будут использованы такие показатели как TCO (Total Cost of Ownership - совокупная стоимость владения) и показатель ROI. Для расчета TCO необходимо сложить все прямые и косвенные затраты, показатель ROI относительно прост в расчете, а также обладает большей наглядностью для руководства. Данный показатель является количественным и отражает финансовую выгоду от вложенных средств. Он рассчитывается как отношение чистого дисконтированного дохода, ожидаемого от внедрения проекта к общей сумме вложений (формула 1).

$$ROI = \frac{\text{Выгоды от внедрения проекта} - \text{сумма вложений в проект}}{\text{сумма вложений в проект}} * 100\% \quad (1)$$

Вложения считаются успешными в том случае, если значения ROI будут превышать 100%.

Рассчитаем показатель ROI от внедрения системы мероприятий по совершенствованию аттестации персонала для ЗАО «КОМЗ-Экспорт». Оценка стоимости мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала на предприятии показала, что для внедрения их на практике потребуется бюджет в 1118000 рублей (см. таблицу 3.1).

Срок использования системы оценим в 3 года.

Прямые выгоды от реализуемых мероприятий оцениваются в 1500000 руб. в год (1000000 руб. - первый год).

Непрямые выгоды при реализации мероприятий по совершенствованию процедуры аттестации персонала, позволят сократить затраты на ее проведение на 20% и оцениваются в 500000 руб. - первый год, 800000 руб. - второй год, 870000 руб. - третий год. Норма дисконта 10%.

Рассчитаем коэффициент дисконтирования (см. табл. 3.2).

Таблица 3.2

Расчет коэффициента дисконтирования

Год	1-й год	2-й год	3-й год
Коэффициент дисконтирования	$1/(1+0,1)^1 = 0,9$	$1/(1+0,1)^2 = 0,45$	$1/(1+0,1)^3 = 0,3$

Далее рассчитаем совокупную стоимость владения ТСО (см. табл. 3.3).

Таблица 3.3

Расчет совокупной стоимости владения (ТСО)

Затраты	1-й год	2-й год	3-й год
Внедрение комплексной оценочной процедуры – матрицы аттестации сотрудников	10000	-	-
Мотивация сотрудников, годовой премиальный фонд	1000000	1100000	1200000
Внедрение автоматизированной системы аттестации персонала – компьютерной Программы Аттестации Персонала (ПАП)+обслуживание, в год на 6 рабочих мест	8000	4000	4000
Косвенные расходы	100000	20000	20000
Итого:	1118000	1124000	1224000

Рассчитаем выгоды от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» (см. табл. 3.4).

Таблица 3.4

Расчет выгоды от внедрения проекта

Выгоды, руб	1-й год	2-й год	3-й год
Прямые	1500000	2000000	2500000
Непрямые	500000	800000	870000
Итого:	2000000	2800000	3370000

Далее рассчитаем дисконтированные величины (табл. 3.5).

Расчет дисконтированных величин

Показатель	1-й год	2-й год	3-й год
Выгоды	2000000 x 0,9 = 1800000	2800000 x 0,45 = 1260000	3370000 x 0,3 = 1011000
Затраты (сумма инвестиций)	1118000 x 0,9 = 1006200	1124000 x 0,45 = 505800	1224000 x 0,3 = 367200
(Выгоды - Затраты)	793800	754200	643800

Итак, рассчитаем ROI:

$$ROI = \frac{793800 + 754200 + 643800}{1006200 + 505800 + 367200} * 100\% = 116,6\%$$

Проведенные расчеты показателя ROI говорят нам о том, что на каждый вложенный рубль в мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» через три года будет получено 1,16 руб. чистой прибыли.

Таким образом, на основании рассчитанного показателя ROI можно говорить об эффективности мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» при расчете на 3 года. В результате внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» будут достигнуты следующие результаты:

- уменьшаются финансовые потери за счет более быстрого проведения процедуры аттестации, за счет минимального отвлечения от работы квалифицированного персонала фирмы;
- появляется инструмент для объективной оценки знаний сотрудников, уменьшается влияние протекционизма в компании;
- создаётся здоровая конкуренция в коллективе, которая возможна только при наличии объективной оценки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В кадровой работе важным элементом является аттестация персонала. Аттестация помогает контролировать уровень профессиональной пригодности кадров, показывает знания и умение человека работать на своей должности.

Аттестация персонала дает возможность работодателю узнать о недостатках, какими обладают кадры предприятия, оценить результаты их деятельности, спланировать кадровую работу на предприятии. Также это помогает лучше сформировать управление персоналом, знать о готовности работника получить повышение, или же наоборот, видеть, что уровень его знаний и подготовки не соответствует должности. Для персонала, аттестация является фактором, который способствует улучшению качества выполняемой работы, повышает ответственность и дисциплинированность.

По законодательству, возможность провести аттестацию персонала есть каждые два года. Также аттестация необходима при повышении персонала в некоторых сферах. Аттестация - необходимая часть для контроля и управления персоналом организации, правильного распределения кадров по занимаемым должностям.

Целью проведенного исследования стало состояние процедуры аттестации в организации и разработка мероприятий по ее совершенствованию, а в качестве объекта исследования выступило ЗАО «КОМЗ-Экспорт», занимающееся выпуском автобетоносмесителей, производимых под маркой «Тигарбо».

По итогам анализа организационно-экономического состояния ЗАО «КОМЗ-Экспорт» можно охарактеризовать деятельность завода как удовлетворительную. Проведенный анализ показал, что в течение исследуемого периода с 2014 по 2016 гг. произошло уменьшение общей выручки завода, а также сократились значения валовой и чистой прибыли. Анализ показателей абсолютной и быстрой ликвидности ЗАО «КОМЗ-

«Экспорт» показал, что текущие обязательства компании в 2015-2016 гг. находятся в норме и могут быть погашены немедленно. Высокое значение показателя быстрой ликвидности указывает на устойчивое финансовое состояние ЗАО «КОМЗ-Экспорт». Его высокая оценка также характеризует высокую платежеспособность анализируемой организации. Степень платежеспособности предприятия также находится в пределах нормативного значения, т.е. предприятие рентабельно и способно расплатиться с долгами при таком уровне экономического развития.

Анализ существующей системы управления персоналом в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» показал, что система управления персоналом является линейно-функциональной, во главе структуры стоит генеральный директор. Анализ структуры персонала ЗАО «КОМЗ-Экспорт» показал, что на заводе преобладает персонал в возрасте от 30 до 40 лет с трудовым стажем более 10 лет. Говоря о показателях движения персонала, то здесь стоит отметить высокую текучесть кадров, увеличение доли увольнении по собственному желанию, связанных, возможно, с отсутствием карьерного роста персонала и тяжелыми условиями труда на предприятии.

В ходе изучения процедуры аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт», было установлено, что в соответствии с практикой, принятой в большинстве российских организаций, аттестацию в организации проводит аттестационная комиссия, которую приказом назначает генеральный директор. Однако в системе аттестации есть пробелы. Так, например, аттестация по большому счету проводится формально. Руководству ЗАО «КОМЗ-Экспорт» требуется усовершенствовать текущую систему аттестации персонала, чтобы отвечать целям которые она преследует. В современных условиях и рыночной нестабильности это важно для организации.

На основании проведенного исследования в ЗАО «КОМЗ-Экспорт», были выделены следующие проблемы в организации аттестации персонала:

1. Низкая информационная поддержка процедуры аттестации является негативным психологическим фактором для коллектива.

2. Применение в предварительных оценочных процедурах только субъективных методов (экспертная оценка, «метод 360» и т.д.). Рационально будет использовать данные методы как дополнение реально измеримых показателей: результаты профессионального тестирования, результаты труда, представляющие собой объективные показатели.

3. Неиспользование результатов аттестации в дальнейшей кадровой работе. В том числе для работы с кадровым резервом, ротации, обучения. Использование результатов аттестации как карательное, а не развивающее мероприятие по работе с персоналом

4. Отсутствие автоматизированных систем проведения аттестации.

Исходя из выделенных проблем, связанных с несовершенством системы аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт», а также поставленных целей, нами были предложены следующие мероприятия:

До проведения аттестации осуществлять подготовительную работу, которую организует служба по управлению кадрами совместно с руководителем предприятия, руководители среднего звена, члены Аттестационной комиссии. Прежде всего, с персоналом осуществлять разъяснительную работу консультационного характера.

Внедрить комплексную оценочную процедуру – матрицу аттестации сотрудников.

Правильно и своевременно реагировать на полученные результаты руководителю ЗАО «КОМЗ-Экспорт», что позволит оптимизировать систему управления кадрами, выявить слабые и сильные стороны сотрудников.

Внедрить автоматизированную систему аттестации персонала – компьютерную Программу Аттестации Персонала (ПАП). Данная программа представляет собой инструмент контроля и объективной оценки профессиональных знаний сотрудников.

Кроме того, в ходе разработки мероприятий совершенствования процедуры аттестации персонала, был составлен календарный план-график и проведена калькуляция материальных затрат, которые составили 1618000 рублей.

Оценка социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт», а также проведенные расчеты показателя ROI говорят нам о том, что на каждый вложенный рубль в мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» через три года будет получено 1,16 руб. чистой прибыли.

В результате внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию аттестации персонала в ЗАО «КОМЗ-Экспорт» будут достигнуты следующие результаты:

- уменьшаются финансовые потери за счет более быстрого проведения процедуры аттестации, за счет минимального отвлечения от работы квалифицированного персонала фирмы;
- появляется инструмент для объективной оценки знаний сотрудников, уменьшается влияние протекционизма в компании;
- создаётся здоровая конкуренция в коллективе, которая возможна только при наличии объективной оценки.

Таким образом, можно с уверенностью сказать, что одним из наиболее значимых механизмов регулирования персонала на предприятиях является аттестация, служащая основой успешности деятельности. Она относится к тому инструменту, который позволяет эффективно оценить квалификацию сотрудника, а также позволяет решить стратегические задачи организации по грамотной расстановке кадров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30 декабря 2001 г. - №197-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1.
2. Бобина, М. А., М.В. Грачев. Международный бизнес. Стратегия альянсов [Текст] / М.А. Бобина, М.В. Грачев. - М.: Дело, 2006. - 240 с.
3. Бондарь, Ю. Оценка деловых компетенций // Управление персоналом. – 2017. – № 8. – С. 12-14.
4. Брокгауз, Ф. А., Ефрон, И. А. Энциклопедический словарь [Текст] / Ф.А. Брокгауз, И.А. Ефрон. – М.: Просвещение, 2016. – 806 с.
5. Вартамян, И.П. О работе с персоналом // Деньги и кредит. – 2010. № 10. – С. 50-58.
6. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник для вузов по экон. специальностям и направлениям / О.С. Виханский. – М.: Гардарика, 2014. – 528 с.
7. Владимирова, Л.П. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / Л.П. Владимирова. - М.: Дашков и К, 2013. - 498 с.
8. Воронин, С.М. Возможности применения экспертной оценки в управлении персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - №3. С. 7-10.
9. Вискребенцева, Е. Ассесмент-центр: на сколько баллов «тянет» ваш персонал? // Управление персоналом. – 2016. – № 9. – С. 15-16.
10. Гордиенко, Ю.Ф., Обухов, Д.В., Самыгин, С.И. Управление персоналом [Текст]: учебник / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д: Феникс, 2013. - 346 с.
11. Горелов, Н.А. Экономика трудовых ресурсов [Текст]: учеб. пособие для экон. спец. вузов / Н.А. Горелов – М.: Высшая школа, 2015. – 346 с.

12. Гусов, К. Н., Толкунова, В. Н. Трудовое право России [Текст]: учебник / К.Н. Гусов, В.Н. Толкунова. – М.: Юрист, 2016. – 308 с.
13. Дмитренко, А.Г. Мотивация и оценка персонала [Текст] А.Г. Дмитренко. – СПб.: Питер, 2015. – 270 с.
14. Друкер, П.Ф. Энциклопедия менеджмента [Текст] / П.Ф. Друкер– М.: Вильямс, 2014. – 478 с.
15. Дудина, О.И., Зеленков, В.А. Современные требования производства к качеству рабочей силы и оценка персонала предприятий // Кадры предприятия. – 2017. – № 4. – С. 12-15.
16. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник / А.П. Егоршин – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
17. Забирова, Л. Кадровая стратегия организации // Человек и труд. – 2015. – № 3. – С. 32-35.
18. Зайцев, Г.Г., Файбушевич, С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент [Текст] / Г.Г. Зайцев, С.И. Файбшевич. – СПб.: изд-во СПбУЭФ, 2014. – 154с.
19. Закиров, Р.З. К вопросу о системе аттестации и оценки персонала // Деньги и кредит. – 2014. – № 7. – С. 52-54.
20. Иванов, Ю.В. Аттестация персонала // Управление персоналом. 2006. – № 6. – С. 60-72.
21. Колот, А.М. Мотивация, стимулирование и оценка персонала [Текст] / А.М. Колот - М.: Финансы, 2014. - 224 с.
22. Лоханков, В.С. Аттестация персонала [Текст] / В.С. Лоханков. – М.:Альфа-Пресс, 2015. – 120 с.
23. Магура, М.И. Оценка работы персонала [Текст] / М.И. Магура, М. Б. Курбатова - М.: Интел-Синтез. - 2013. - 144 с.
24. Малиновский, П.Г. Методы оценки персонала [Текст] / П.Г. Малиновский. – СПб.:Питер, 2014. – 318 с.
25. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: [Текст] учебное пособие / Е.В. Маслов - М.: Инфра-М, 2016. - 312 с.

26. Мескон, М.Х., Альберт, М. Основы менеджмента [Текст]/ Пер. с англ. П.В. Купелин. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 417 с.
27. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации [Текст] / Пер. с англ. С.К. Мороз - Ростов-на-Дону.: Феникс, 2013.– 412 с.
28. Могилевкин, Е., Новгородов, А. Организация системы деловой оценки персонала в компании на основе современных технологий // Управление человеческим потенциалом. – 2016. – № 1. – С. 12-17.
29. Овчинников, В.Ф. Эффективность аттестации персонала предприятия: [Текст] учебник / В. Ф. Овчинников, Т. В. Плетнева. – СПб.: Питер, 2017. – с. 262.
30. Одегов, Ю.Г., Руденко, Г.Г., Апенько, С.Н., Мерко, А.И. Мотивация персонала [Текст] / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. –М.: Альфа-Пресс, 2015. - 640 с.
31. Организация производства и управление предприятием: Учеб. для вузов/ Под ред. О.Г. Туровца. - М.: Инфра-М. 2016. - 528 с.
32. Перачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / В.П. Перачев. – М.: Бизнес и биржи, 2015. – 447с.
33. Пелих, А.С. Экономика предприятия [Текст] / А.С. Пелих. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2016 г. – 325 с.
34. Прудников, В.М. Аттестация работников организации в современных условиях [Текст] / В.М. Прудников. – М.: Инфра-М, 2013. – 346 с.
35. Попов, Л.А. Анализ и моделирование трудовых показателей [Текст]: учебник / Л.А. Попов. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 431 с.
36. Поршневу, А.Г. Управление организацией [Текст] / А.Г. Поршневу. – М.: ИНФРА – М, 2017.-382 с.
37. Пошерстник, Н.В. Кадры предприятия [Текст] / Н.В. Пошерстник, С.С. Мейксин. - СПб.: Герда, 2016.- 656 с.

38. Пястолов, С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / С. М. Пястолов – М.: Академия, 2015.- 336 с.
39. Рожнов, В.М. Аттестация работников предприятия [Текст] / В. Рожнов // Кадровик - №6. - 2014. - С.38-54.
40. Розанова, В.А. Психология управления [Текст] / В.А. Розанова.– М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел – синтез», 2014.-250 с.
41. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий [Текст]: учебник для вузов. / Г.В.Савицкая - М.: Новое знание, 2016. – 348 с.
42. Сербинский, Б.Ю. Управление персоналом [Текст] / Б.Ю. Сербиновский, С.И. Самыгина. - М: Приор, 2014.-432 с.
43. Сиван, Б. Аттестация персонала - путь к взаимопониманию [Текст] / Пер. с англ. В.К. Перекрестов. – М.: Претекст, 2016. - 424 с.
44. Сладкевич, В.П Мотивационный менеджмент [Текст]: Курс лекций / В.П. Сладкевич – К.:МАУП, 2014. – 168 с.
45. Слепцова, А. С. Психодиагностика персонала [Текст] / А.С. Слепцова. – М.: Новое знание, 2015. – 320 с.
46. Соломин, И. Л. Экспресс-диагностика персонала [Текст] / И.Л. Соломин. – М.: Речь, 2014. - 296 с.
47. Спивак, В. Кейсы и методика их решения: отбор и оценка персонала // Управление персоналом. – 2015. – № 3. – С. 34-42.
48. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 532 с.
49. Стадник, А.Р. Оценка персонала [Текст] / А.Р. Стадник. – М.: Просвещение., 2016. – 342 с.
50. Супрун, Т.П. Классификация должностей и профессий как инструмент управления персоналом // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 5. – С. 103-111.
51. Таран, М.М. Аттестация и оценка персонала [Текст] / М. Таран // Кадровик . - №2. - 2014. - С.112-122.

52. Тищенко, А.Г. Современные технологии управления [Текст] / А.Г. Тищенко. – М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013.-365 с.
53. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В. Травин. – М.: Высшая школа, 2015.–362 с.
54. Травин, В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов - М.: Дело, 2015. - 272 с.
55. Троць, Л. К вопросу об оценке труда персонала предприятия // Человек и труд. – 2015. – № 5. – С. 48-49.
56. Управление персоналом организации [Текст]: учебник/под ред. А.Я. Кибанова. — 5-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 638 с.
57. Феонова, М.Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы [Текст] / М.Р. Феонова - М.: Наука, 2015. - 214 с.
58. Хныкин, Г. Аттестация работников: нормативные акты и практика их применения // Трудовое право. – 2016. -№ 4. - С. 11-13.
59. Хруцкий В.Е. Оценка персонала: критика теории и практики применения системы сбалансированности показателей [Текст] / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев. - М.: Финансы и статистика, 2017. – 224с.
60. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня, - 2017. – 362 с.
61. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности [Текст] / В.Г. Шипунов. – М.: Высшая Школа., 2012.-526 с.
62. Щур, Д.Л. Аттестация персонала: правовые и оформительные аспекты [Текст] / Д.Л. Щур. – М.: Руководство, 2011. – 288 с.
63. Борисова, Е. Аттестация. Стоит ли игра свеч? [Электронный ресурс] / Е. Борисов // Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/people/attest_candle.shtml
64. Ладыгин, А.И. Аттестация и аудит персонала [Электронный ресурс] / А.И. Ладыгин // Режим доступа: <http://www.botexpert.com.ua>

65. Система управления персоналом [Электронный ресурс] // Режим доступа:

http://www.uprperson.ru/upravlenie_personalom/sistema_upravleniya_personalom

66. Управление персоналом: суть, задачи, основные принципы [Электронный ресурс] // Режим доступа:

http://www.uprperson.ru/upravlenie_personalom

67. Управление персоналом. Курс лекций [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.webarhimed.ru/page-147.html>

68. Электронно-библиотечная система «КнигаФонд» // Режим доступа: <http://www.knigafund.ru/>

69. Якушевский, Е.Л. Система управления персоналом как основа для создания комплексной системы управления производством [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.pmpofy.ru>