

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)
Кафедра «Менеджмент организации»
(наименование кафедры)

38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление человеческими ресурсами»
(направленность (профиль)/специализация)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование аттестации персонала бюджетной
организации (на примере КГКУ «Оборское лесничество»)

Студент	<u>И. А. Тимофеева</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)
Руководитель	<u>А. Л. Никишина</u> (И.О. Фамилия)	_____	(личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой к.э.н С.Е. Васильева
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) _____
(личная подпись)

« ___ » _____ 2018 г.

Тольятти 2018

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: И. А. Тимофеева.

Тема работы: Совершенствование аттестации персонала бюджетной организации (на примере КГКУ «Оборское лесничество»).

Научный руководитель: к.п.н., доцент кафедры «Менеджмент организации» А. Л. Никишина.

Цель исследования - провести анализ и разработать мероприятия по совершенствованию аттестации персонала.

Объект исследования - КГКУ «Оборское лесничество».

Предмет исследования – процесс аттестации персонала в организации.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1) Для решения проблем аттестации персонала КГКУ «Оборское лесничество» предложено в качестве наиболее приемлемых и эффективных методов оценки применять «360 градусов» и метод расогласований.

2) После внедрения в КГКУ «Оборское лесничество» современных методов аттестации персонала выручка предприятия может увеличиться на 19 тыс. руб. или 0,14%, прибыль возрасти на 18 тыс. руб. или 0,76%, а общий экономический эффект составит – 8,1 тыс. руб.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов 2 и 3 главы могут быть использованы в деятельности КГКУ «Оборское лесничество».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 26 источников и 2-х приложений. Общий объем работы, без приложений, 60 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 18, рисунков – 9.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты аттестации персонала на предприятии	8
1.1 Понятие и сущность системы аттестации персонала в организации.....	8
1.2 Методы и алгоритм проведения аттестации персонала.....	16
2. Анализ аттестации персонала на примере КГКУ «Оборское лесничество».....	23
2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели деятельности КГКУ «Оборское лесничество».....	23
2.2 Анализ действующей системы аттестации персонала.....	34
3. Мероприятия по совершенствованию аттестации персонала на примере КГКУ «Оборское лесничество».....	44
3.1 Основные проблемы и мероприятия по совершенствованию аттестации персонала	44
3.2 Обоснование экономической эффективности мероприятия по совершенствованию аттестации персонала.....	49
Заключение.....	57
Список используемой литературы.....	59
Приложения.....	61

Введение

В современных условиях кадровая политика на предприятиях оказывает серьезное воздействие не только на вопросы подготовки, переподготовки, повышения квалификации, но, также и к оценке кадров. Один из критериев качества профессиональной деятельности сотрудников организации - уровень их квалификации.

В качестве одного из важнейших элементов по управлению персоналом рассматривается требование к постоянной оценке достижений, результатов деятельности, как трудового коллектива в целом, так и отдельных его работников. Оценка персонала производится в соотнесении с некоторыми установленными нормативами, а также достигнутым ранее уровнем, либо с использованием мнения компетентных экспертов.

Поэтому в качестве постоянного вида деятельности службы по управлению персоналом рассматривается анализ результатов, достигнутых персоналом организации, как в целом по всем подразделениям и группам работников, так и персонально по непосредственным работникам, совокупно с анализом причин, которые вызвали те или иные отклонения от предполагаемых результатов.

При этом:

- позитивные тенденции дают возможность утвердить правильность решений, принятых ранее, а также адекватности поведенческих моделей;
- негативные тенденции дают указания на неэффективность поведенческих моделей, ранее принятых решений, а также дают посыл к совершенствованию развития принципов и методов управления персоналом.

Ключевой ролью в данном процессе располагает система оценки конечных результатов деятельности, исходя из этого, неуклонно растет значение одного из важнейших организационно – правовых факторов контроля (проверки), оценки профессиональных и прочих качеств

менеджмента, специалистов и прочих сотрудников организации, которая называется аттестация персонала.

Аттестация - это важнейший инструмент в работе с кадрами, поскольку она производится систематически, а также имеет юридическую силу. При этом компания может организовывать программы по управлению персоналом, позволяющие максимально использовать потенциальные кадровые ресурсы. Сам же работник устанавливает с руководителем необходимую для него обратную связь.

Отметим, что аттестация чрезвычайно важный вопрос, как раз потому, что от эффективной работы менеджмента, как в государственных, так и в коммерческих структурах зависит стабильность функционирования всей страны и ее экономики в целом. В этом и заключается актуальность выбранной темы исследования.

Таким образом, аттестация персонала организации в настоящее время и в ближайшей перспективе, продолжит оставаться неотъемлемой частью сложных условий современного рынка труда. Притом, что в настоящее время конкуренция персонала на рынке труда только возрастает, а потому процесс аттестации персонала открывается и развивается в организациях с новой силой.

Конечно же, в жестких условиях кризисно - конкурентного соревнования персонала, организации необходимо оставить в своем штате высокоспециализированный персонал, при том, что в выявлении соответствия занимаемой должности, аттестация персонала всегда сможет сыграть роль главного инструмента по формированию кадровой структуры и состава организации.

Цель бакалаврской работы – провести анализ и разработать мероприятия по совершенствованию аттестации персонала.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- исследовать теоретические аспекты аттестации персонала на предприятии;
- проанализировать аттестацию персонала на примере КГКУ «Оборское лесничество»;
- предложить мероприятия по совершенствованию аттестации персонала на примере КГКУ «Оборское лесничество».

Объект исследования - КГКУ «Оборское лесничество».

Предмет исследования – процесс аттестации персонала в организации.

Процесс аттестации в настоящее время требует к себе все большего внимания, включая в частности вопросы методики и методологии проведения данного мероприятия. Так как данный процесс, бесспорно, остается одним из важнейших составляющих элементов кадровой политики, то процесс аттестации персонала и методики ее проведения обращает на себя повышенное внимание российских и зарубежных экспертов кадрового управления.

Степень научной разработанности темы исследования предполагает широкий диапазон исследования вопросов развития кадрового менеджмента в организации, в том числе и в области аттестации персонала организации, включая:

- труды в области управляющего менеджмента и власти, в том числе О.Я. Гелиха, В.Н. Мининой, А.В. Тихонова;
- работы в области управления организацией, в том числе: А.В. Бандурина, Т. Бешорнера, Ш.М. Валитова, А.А. Волина, А.Г. Поршнева Н.А. Соломатина, Б.А. Чуб и др.;
- работы в области кадрового менеджмента в целом и системы аттестации сотрудников в частности представлены трудами: Т.Ю. Базарова, В.Н. Белкина, Н.А. Белкиной, О.В. Валиева, А.В. Данилца, В.А. Дятлова, А.Я. Кибанова, Л.М. Королева, В.М. Маслова, Э.С. Матвеева, В.П. Пугачёв и т.д.

Нормативная основа исследования предполагает использование правовых актов российского законодательства.

Методологическая основа исследования представлена потенциалом таких методов исследования как анализ и синтез, использованы возможности метода сравнения, прогнозирования.

1 Теоретические аспекты аттестации персонала на предприятии

1.1 Понятие и сущность системы аттестации персонала в организации.

Аттестация - это основа продвижения сотрудников организации по служебной лестнице, специальная комплексная оценка:

- слабых и сильных аспектов сотрудников, в том числе по знаниям, навыкам, умениям, чертам характера, которые влияют на достижение цели,
- степени соответствия сотрудников требованиям занимаемой должности, не смешивая непосредственно качеств и сведений о них, которые содержатся в документах, к примеру – в дипломе,
- видов деятельности, включая уровень производительности труда,
- результативности деятельности, в том числе, вклада в общий результат подразделения или организации в целом.

Данная оценка производится для целей определения соответствия работника, занимаемой им должности.

Для правильного и комплексного понимания аттестации персонала предприятия, необходимо коротко рассмотреть понятие кадров (трудовых ресурсов) предприятия. Данное обстоятельство обеспечит определение предмета, в отношении которого предполагается проведение аттестации персонала.

Кадры предприятия, могут именоваться также трудовыми ресурсами предприятия. При этом кадры (трудовые ресурсы), считаются главным ресурсом каждого предприятия. Качество подбора и эффективность использования трудовых ресурсов в основном определяет результаты всей производственной деятельности организации.

Трудовые ресурсы представляют собой часть населения государства, которая имеет необходимые интеллектуальные и физические данные, знания и навыки труда в соответствующих отраслях [6].

Система управления организацией изначально выстраивается на обеспечении достижения ею некоторых, определенных и поставленных для нее целей, и это предполагает слаженную работу, сотрудничество менеджмента и рядовых сотрудников организации, которая может быть достигнута только при помощи создания эффективной системы мотивации персонала.

Основная деятельность человека составляет его труд, который занимает, почти треть от совокупной, взрослой самостоятельной жизни человека. Трудом, как фактором, преобразующим некоторые ресурсы и создающим притом добавленную стоимость, формируются трудовые ресурсы организации.

Важнейшим условием развития социально-трудовых показателей деятельности любой организации в условиях рыночных отношений, становится обеспечение полной занятости собственного персонала, а также обеспечение высокой производительности труда сотрудников, в организации предпринимаются усилия по:

- созданию благоприятных условий работы сотрудников,
- повышению материального стимулирования и уровня оплаты труда сотрудников,
- достижению надлежащего уровня экономического роста организации с целью роста качества жизни сотрудников [6].

Достаточной считается обеспеченность организации нужными трудовыми ресурсами, а также их рациональным использованием, когда в совокупности с высоким уровнем производительности труда, обеспечивается рост объемов продукции и повышение эффективности производства организации.

В частности, обеспеченность организации трудовыми ресурсами и эффективность их использования обеспечивают достижение необходимого объема и своевременность выполнения всех работ. В результате происходит

рост объема производства продукции, сокращение ее себестоимости, и, соответственно – рост прибыли, получаемой организацией.

На уровне конкретного предприятия используется обычно не термин «трудовые ресурсы», а равнозначные термины, «кадры» и «персонал». При этом персонал предприятия представляет собой некоторую совокупность работников, которые имеют следующие квалификационные характеристики определенных категорий и профессий, занятых в единой производственной деятельности, направленные на получение прибыли или дохода, а также удовлетворение собственных материальных потребностей.

Классификация персонала предприятия представлена на рисунке 1.

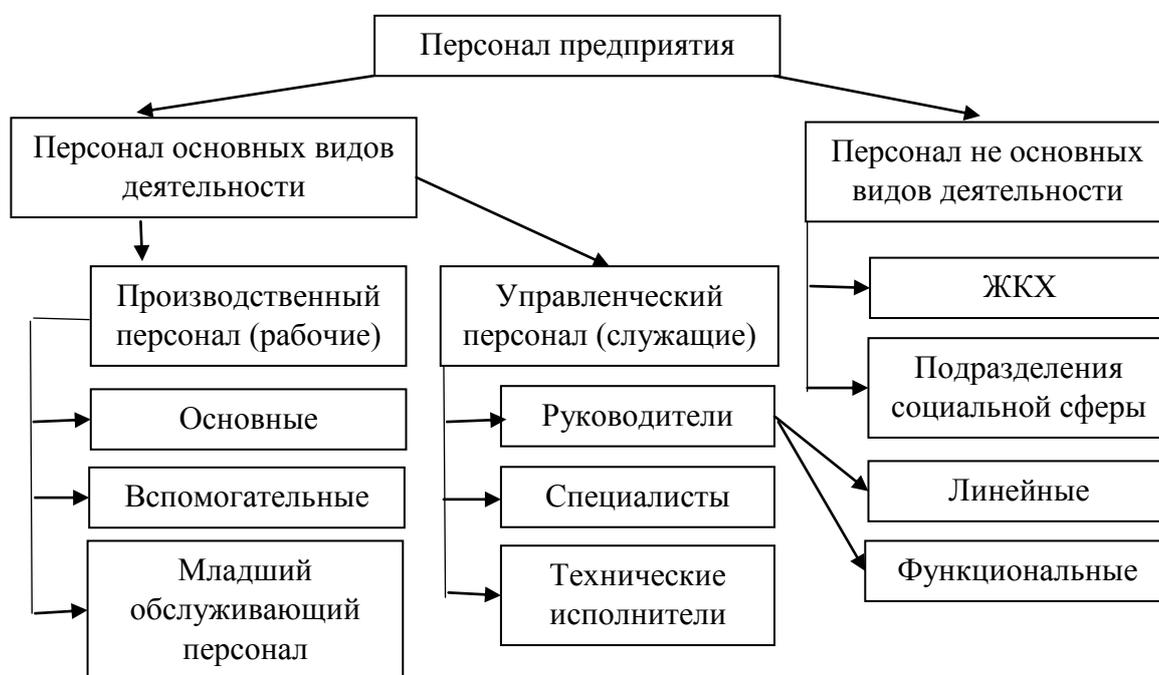


Рисунок 1 – Классификация персонала предприятия

Целью управления человеческими ресурсами, является воспитание компетентных и заинтересованных сотрудников организации, умеющих удерживать, совершенствовать свой уровень профессиональной подготовки, в соответствии со всеми функциями управления.

Далее необходимо рассмотреть понятие аттестации персонала.

«Аттестация персонала — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности» [14].

Аттестация может подразделяться по видам, которые представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Виды аттестации персонала

Оценка, устанавливаемая в рамках проведения аттестации, может быть:

1. Отнесена ко всем работникам.
2. Локальной, касаться только одной функции, в т. ч.:
 - функции пролонгированной по длительному периоду времени,
 - функции экспрессивной, которая нацелена на текущую деятельность сотрудников.

При этом на пролонгированную оценку оказывают влияние прошедшие события, а на экспрессивную - в основном оказывают влияние эмоции.

В качестве объекта аттестации можно рассматривать также:

- отдельные подразделения,
- «элементы, в частности структура штата, сложность и условия труда, а также влияние на подчиненных и конечные результаты деятельности» [12].

Также в этом контексте следует рассматривать аттестацию рабочего места, как комплексную оценку соответствия рабочего места прогрессивным решениям - техническим, технологическим и организационным, а также требованиям в области охраны труда, нормативов и стандартов.

Основной задачей такой аттестации становится дальнейшая оптимизация в области:

- рационализации,
- улучшения условий труда,
- ликвидации неэффективных, либо излишних рабочих мест.

Процесс аттестации проводится по следующей схеме, представленной на рисунке 3.

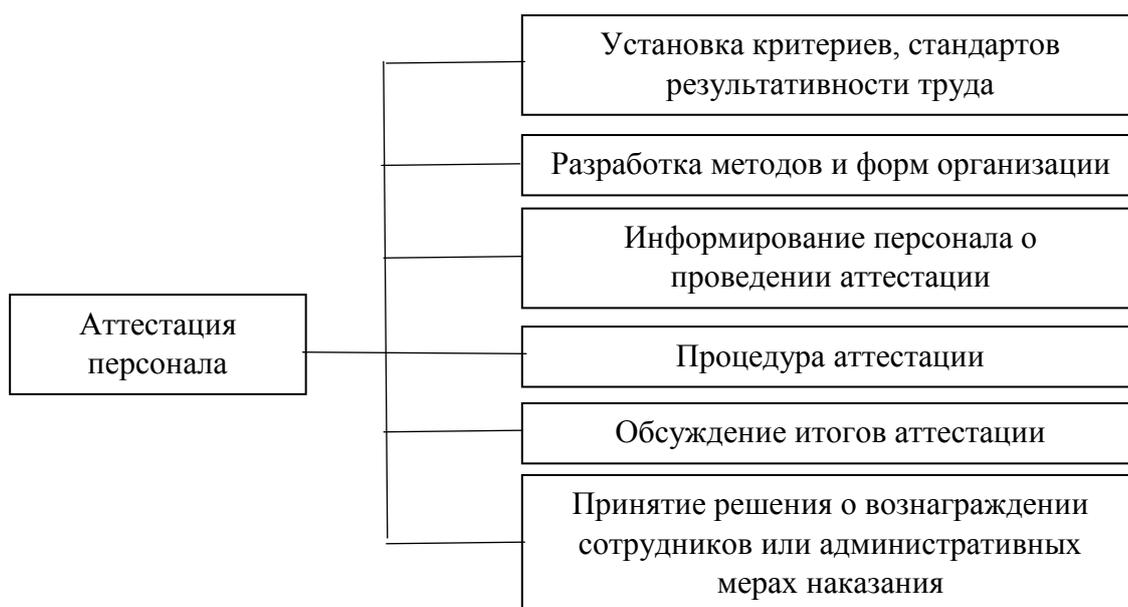


Рисунок 3 – Процесс аттестации персонала

Может быть выделено несколько принципиально иных видов аттестации:

- аттестация итоговая,
- аттестация промежуточная,
- аттестация специальная, проводимая по особым обстоятельствам [6].

При проведении итоговой аттестации осуществляется полная и разносторонняя оценка в отношении производственной деятельности сотрудников организации в течение определенного периода.

Данная оценка имеет отношение к прошлому, без которого нельзя понимать настоящее, равно как и судить в области готовности персонала к будущему. Однако, даже самые блестящие прошлые успехи, не являются

гарантией хорошей работы, поскольку все меняется, а потому, требуется оценивать личные качества.

Таким образом, можно предвидеть поведение людей в сложных ситуациях, а также дополнять оценку итогов, которые могут испытывать влияние, в том числе и от независимых внешних факторов.

Как правило, итоговая аттестация осуществляется в организации раз в три - пять лет.

Промежуточной аттестацией охватывается сравнительно короткий период, при том, что каждая последующая должна иметь базу результатов предыдущей аттестации.

Регулярная аттестация, как основа продвижения и вознаграждения является целесообразной в тех местах, где труд имеет индивидуальный характер. Однако требуется иметь в виду, что при угрозе снижения квалификационной категории по результатам аттестации может получиться и обратный эффект.

Специальная аттестация проводится при особых обстоятельствах, к примеру, направление сотрудника на учебу, утверждение его в новой должности, а также реализуется перед принятием соответствующих организационных решений.

Вместе с традиционной аттестацией, практика управления персоналом предполагает также самооценку (самоаттестация), за счет получения письменных ответов со стороны аттестуемых на вопросы, которые заданы им в специальных анкетах. При этом испытуемые сами дают оценку в области выполнения своих служебных и должностных функций, которые достигнуты в результате улучшения производственной дисциплины и др. Это дает возможность узнать, какие требования предъявляют по отношению к самим себе работники организации.

Однако нельзя не понимать, что самооценка, процесс достаточно субъективный, так как имеет место излишняя скромность или, наоборот, желание сотрудника покрасоваться.

На основании соответствия принятой в РФ практики аттестации, может проводиться:

- периодически, но не реже одного раза в течение пяти лет;
- по отношению руководящих работников, а также специалистов в области лесопользования - не реже, чем один раз в течение трех лет;
- по отношению к мастерам, начальникам участков и цехов – не менее чем один раз в два года.

«Цель аттестации может быть:

- явная,
- неявная (латентная).

Явная цель состоит в том, чтобы установить в официальном порядке пригодность данных лиц по выполнению той или другой работы.

Цели аттестации могут быть сосредоточены:

- в контроле над выполнением поставленных задач,
- во вскрытии имеющихся резервов для повышения эффективности деятельности,
- решение вопросов по объемам, путям и формам обучения, переподготовки и т.п.» [15].

Общие цели аттестации представлены на рисунке 4.

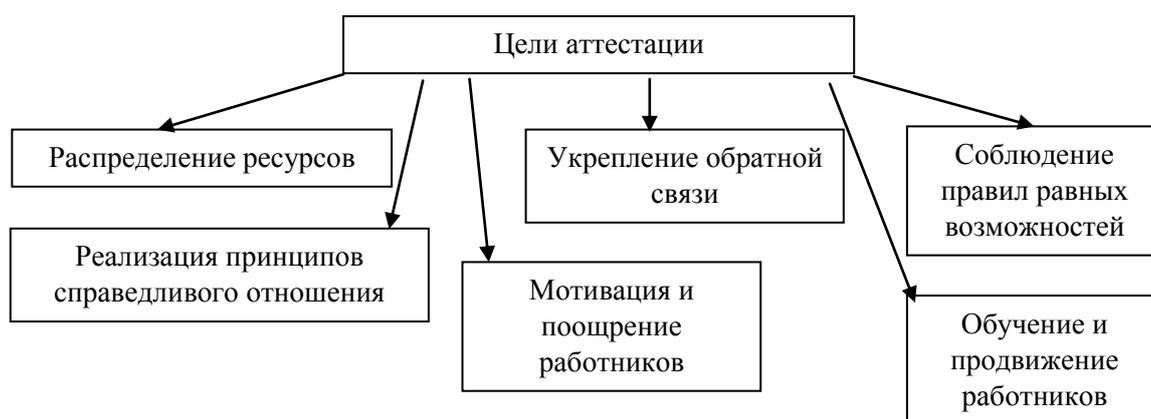


Рисунок 4 – Цели аттестации персонала

Латентные цели аттестации могут быть определены следующими положениями:

- по выполнению требований вышестоящих организаций, либо высшего руководства;
- по приданию большего веса кадровым решениям, которые были прежде;
- по знакомству руководителей с сотрудниками;
- по приданию большего веса аттестации в глазах сотрудников;
- по разрушению круговой поруки, которая существует в данном коллективе;
- по активизации работы;
- по возложению формальной ответственности в области расстановки кадров на аттестационную комиссию и др.

Итак, аттестация персонала дает возможность делать достаточно надежный вывод в отношении возможности поощрения, либо наказания работников, а также целесообразности или по неоправданности, сроках и направлениях по его служебному продвижению.

Отсутствие надежных систем оценки в данном контексте, ведет к тому, что организация может потерять способного работника.

Таким образом, был сделан вывод, что заинтересованность сотрудника организации растет, если он получает поддержку и помощь в своей работе, готов принять на себя более сложные задачи, при новых перспективах роста оплаты и служебного статуса.

Роль кадровой службы в аттестации персонала обеспечивается разработкой на основе действующего законодательства ее детальных положений и принципов, методики и методов проведения, а также контролем их применения на практике и дальнейшей аккумуляции и хранении информации о персонале, полученной в результате аттестации.

1.2 Методы и алгоритм проведения аттестации персонала

«Аттестация персонала - это процедура систематической формализованной оценки, которая проводится по соответствию уровня труда, качеств и потенциала личности работников организации определенным требованиям» [10]. Аттестация дает возможность получить информацию по принятию дальнейших менеджерских решений.

Порядок проведения аттестации может опираться на положения государственных нормативных актов, в том числе ТК РФ. Алгоритм мероприятий проведения аттестации представлен на рисунке 5.

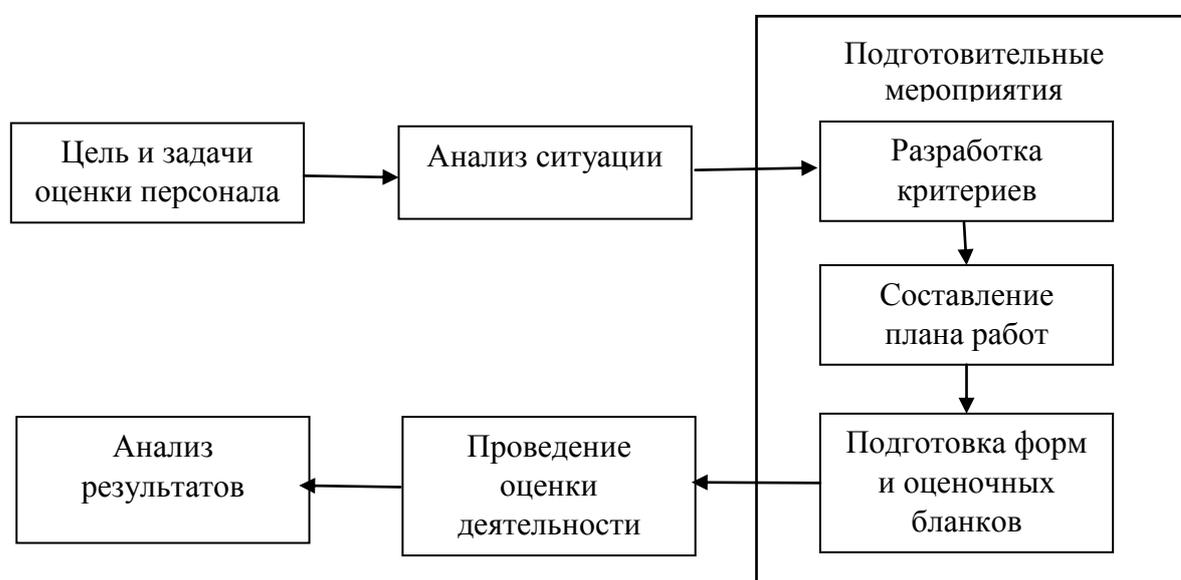


Рисунок 5 – Алгоритм проведения аттестации персонала

Аттестация осуществляется в несколько ступеней: подготовка, сама аттестация и подведение итогов проведенной работы.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку положений и способов проведения аттестации;
- составление нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);

- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (например, если аттестация проводится впервые, по новой методике);

- подготовку формуляров (бланки, формы и т.д.).

Непосредственно во время проведения аттестации:

- аттестуемые и руководители индивидуально готовят отчеты;

- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;

- анализируются результаты;

- проводятся заседания аттестационной комиссии.

«Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов составляются сравнительные таблицы эффективности работников; выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств); выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению); готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

Проведение собеседований по результатам аттестации. Кроме обратной связи с работником, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются» [13].

«Аттестационная комиссия дает рекомендации для продвижения, аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом» [9].

«Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в должности сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о трудовых спорах» [13].

«Действующее в РФ законодательство предусматривает то, что аттестация работников, есть одно из условий изменения трудовых договоров и предполагает в качестве цели улучшение подбора, а также расстановки кадров, при продвижении сотрудников по службе, сохранению его в прежней должности, либо перевода на новое место» [6]. Также увольнение сотрудника, в том числе, в случае сокращения штата, либо неполной занятости.

Аттестация персонала также способствует стимулированию сотрудников для повышения его квалификации, улучшения качества и эффективности его работы, а также обеспечения более тесной связи заработной платы сотрудника с результатами его труда и воспитания лояльности кадров.

На основании результатов аттестации, руководителем организации может быть принято решение о:

- понижении или повышении работника в отношении его категории и статуса;
- повышении или понижении его должностного оклада;
- установлении или отмене надбавок к окладу;
- повышении или освобождении сотрудника от должности.

При этом все негативные меры могут быть применены только с учетом мнения аттестационной комиссии.

Экспертами осуществляется оценка по анкетам, заполненным самими аттестуемыми, его руководителями и подчиненными, в случае, когда таковые имеют место.

Анкеты включают сведения о:

- способностях работника в областях планирования, организации, контроля, принятия решений;

- биографии, его видение перспектив, а также профессиональных качествах;

- наличия и уровня развития основных характерных черт, среди которых можно выделить неуклонность, жизнерадостность, нелюдимость, бесцеремонность, многословность, добропорядочность и т. п.

Успех аттестации может быть предопределен, прежде всего, за счет использования:

- надежного достоверного метода аттестации,
- объективного отношения к аттестуемым сотрудникам,
- ясности целей,
- четкости, адекватности отражения вклада каждого.

Требуется учитывать, что «аттестационная оценка имеет в себе элемент мотивации и представляется предпосылкой изменений в поведении работника. Общая позитивная оценка дает улучшение результатов работы в 70 - 90% случаев и дает возможность формирования завышенной самооценки» [15], при том, что общая отрицательная оценка, наоборот, создает неуверенность в себе. Поэтому более обоснованной может быть признана оценка конкретных поступков.

В зависимости от того, какие задает установки и миссии организация во время оценивания персонала, применяются различные тактики, ввиду этого, аттестация может стать индивидуальной составляющей общей процедуры по аттестации персонала.

При этом требуется еще раз подчеркнуть, что, если менеджером избрана процедура «аттестация», то на нее автоматически распространяется действие государственных нормативно-правовых актов, которые влекут за собой некоторые юридические последствия. Поэтому, опираясь на свидетельства практики собственников и топ - менеджеров важно напомнить о том, что аттестация в организации, вне зависимости от формы

собственности, должна проходить на основании требований законодательства РФ, которые установлены для данной кадровой процедуры.

К примеру, важно учитывать, что на основании действующих нормативно-правовых актов, от аттестации должны быть освобождены:

- работники, которые проработали в данной конкретной должности менее года;
- беременные женщины, а так же имеющие детей возрастом до года;
- женщины, которые находятся в декретном отпуске, а также по уходу за ребенком до трех лет. Данная категория лиц проходит оценку не менее чем через год после выхода на работу.

Нормы в отношении аттестации сотрудников:

- в части закрепления прав работодателя о расторжении трудового договора с сотрудником, в случае если он не соответствует занимаемой должности, либо выполняемой работе. Данные права реализуется на основании недостаточной квалификации и представлены в п. 3 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ,

- в части принятия локальных нормативных актов, определяющих порядок проведения аттестации, которые должны приниматься при учете мнения представительного органа работников на основании ч. 2 ст. 81 Трудового кодекса РФ,

- в части перечня категорий работников, которые не подлежат аттестации или увольнению по не прохождению аттестации содержатся в ч. 1, 4 ст. 261, ст. 264 Трудового кодекса РФ.

Для легитимизации результатов аттестации требуется ее «разработка и введение в действие согласно приказу по организации специального «Положения об аттестации персонала».

В соответствии с законом периодичность проведения аттестации составляет - один раз в три-пять лет. Исполнение норм о периодичности, а также категориях, по спискам аттестуемых становится обязательным условием в контексте законности проведения аттестации» [5].

Имеется много различных методов для проведения аттестации персонала. На практике они в основном имеют вид разных вариаций по следующим методам:

1. Метод ранжирования, который предполагает расстановку подчиненных по порядку в зависимости от их заслуг (достижений), обычно, по их реальной способности к выполнению работы.

2. Метод классификации, который распределяется по нескольким, предварительно установленным показателям заслуг исходя из единой результативной деятельности сотрудников.

3. Метод шкалы оценок - имеет в основе перечень персоналистических параметров, напротив которых размещена шкала, состоящая из пяти пунктов. Сотрудник, проводящий аттестацию, отмечает на шкале, какая степень по тому или иному фактору или характеристике присуща работнику.

4. Метод открытой аттестации - инновационный метод сравнительно недавнего времени, который был введен в связи с неудовлетворительностью схемой шкалы оценок. Данным методом сосредоточивается внимание на характере выполнения работы.

При сообщении сотрудникам о плановой аттестации, требуется максимально открыто разъяснить задачи по ее проведению, а также акцентировать внимание людей на целях аттестации, как возможности объективной оценки соответствия профессионализма сотрудников требованиям рабочего места.

Таким образом, аттестация - это проверка на соответствие уровня профессиональных навыков знаний и квалификации сотрудников некоторым установленным критериям: профессионализму, знаниям, деловым и другим качествам. При этом необходимо понимать то, что порядок проведения аттестации должен опираться на положения государственных нормативных актов, в том числе ТК РФ. В зависимости от того, какие имеет цели и задачи организация при оценке персонала, применяются разные методы аттестации персонала. Для легитимизации результатов аттестации требуется его

разработка и введение в действие согласно приказу по организации специального «Положения об аттестации персонала».

2. Анализ аттестации персонала на примере КГКУ «Оборское лесничество»

2.1 Характеристика и организационно-экономические показатели деятельности КГКУ «Оборское лесничество»

Краевое государственное казенное учреждение «Оборское лесничество» (далее Учреждение) находится в ведении Управления лесами Правительства Хабаровского края.

Учреждение образовано 12.02.2011 Постановлением Правительства Хабаровского края № 5-пр от 17.01.2011.

Краевые государственные казенные учреждения являются некоммерческими организациями и финансируются из краевого бюджета в соответствии с утвержденной бюджетной сметой. Основными видами деятельности являются осуществление работ (государственных функций) по управлению в области использования, охраны, защиты и воспроизводства лесов на территории лесничеств, а также осуществление федерального государственного лесного надзора, федерального государственного пожарного надзора в лесах.

Учреждения имеют право осуществлять виды деятельности, не являющиеся основными, в том числе:

- согласование материалов о межевании земельных участков, граничащих с землями лесного фонда;
- оказание содействия лесоустроительным организациям в проведении подготовительных и полевых работ;
- проведение торгов на размещение заказов на поставку товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд в установленной сфере деятельности и др.

Организационная структура управления является линейно-функциональной и характеризуется распределением целей и задач между

подразделениями и работниками организации. Организационная структура представлена на рисунке 6.



Рисунок 6 – Организационная структура КГКУ «Оборское лесничество»

Деятельность КГКУ «Оборское лесничество» осуществляется в соответствии с Уставом, то есть учреждение:

- выполняет обязательства, которые вытекают из законодательства РФ, а также заключенных с КГКУ «Оборское лесничество» договоров,
- заключает трудовые договора с работниками,
- рассчитывается по обязательства, полностью и в срок, в том числе по заработной плате и социальным выплатам,
- реализует все виды обязательных страхований,

- своевременно отчитывается по доходам и предоставляет бухгалтерскую отчетность,
- производит выплаты налогов на основании налогового законодательства РФ.

Директор от имени КГКУ «Оборское лесничество», без доверенности может представлять его интересы во время заключения договоров, выдаче доверенностей, утверждении штатного расписания, издания приказов и указаний.

Заместитель директора выполняет функции директора в его отсутствие, руководит бухгалтерией и плановым отделом.

Главный лесничий объединяет аппарат управления и сотрудников, занятых в лесоохране.

Всех работников КГКУ «Оборское лесничество» можно подразделить на:

- руководителей,
- специалистов,
- рабочих.

Основным экономическим показателем некоммерческой организации является – фонд оплаты труда. Фонд оплаты труда состоит из определённой суммы средств, за конкретный период начисленной работникам организации. Каждая организация индивидуально определяет размер и структуру фонда с учетом специфики вида деятельности и условий труда.

Директор учреждения обладает правами, которые позволяют ему самостоятельно решить систему оплаты труда, а также соотношение размеров выплат между работниками, занимающими различные должности и занимающиеся различным видом деятельности.

Динамика основных организационно-экономических показателей деятельности КГКУ «Оборское лесничество» за 2015-2017 г.г. представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности КГКУ «Оборское лесничество» за 2015-2017 г.г.

№ п/п	Наименование показателя	Ед. изм.	2015	2016	2017	Отклонение			
						Абс., +/-		Относит., %	
						2016-2015	2017-2016	2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Выручка	тыс. руб.	10122	11230	12958	1108	1728	110,94	115,38
2	Себестоимость	тыс. руб.	9102	9936	10479	834	543	109,16	105,46
3	Численность работающих	чел.	79	85	98	6	13	107,59	115,29
4	Фонд оплаты труда (ФОТ)	тыс. руб.	1067,7	1160,8	1162,4	93,1	1,6	108,71	100,13
5	Чистая прибыль	тыс. руб.	1020	1294	2352	274	1058	126,86	181,76
6	Рентабельность	%	11,20	13,02	22,44	1,82	9,42	116,21	172,34

Наглядно основные организационно-экономические показатели деятельности КГКУ «Оборское лесничество» за 2015-2017 г.г. представлены на рисунке 7.

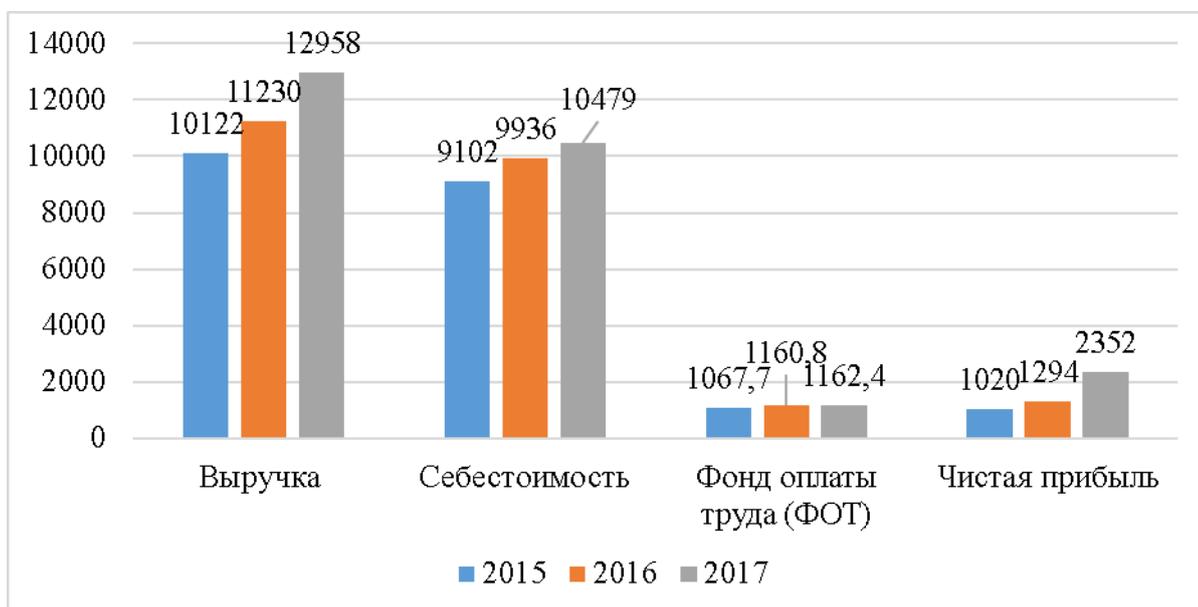


Рисунок 7 - Основные экономические показатели деятельности КГКУ «Оборское лесничество» за 2015-2017 г.г.

По результатам таблицы 1, можно сделать выводы о деятельности КГКУ «Оборское лесничество» за анализируемый период. Выручка в 2017 году по сравнению с 2016 годом увеличилась на 15%, а в 2016 году по

сравнению с 2015 годом увеличилась на 10%.

Численность работающих в 2017 г. по сравнению с 2016 г. увеличилась на 13 человек. В результате роста выручки увеличилась и себестоимость в 2017 году на 5%, а в 2016 году на 9%.

Таким образом, результаты 2016 и 2017 года можно оценивать как положительные, поскольку рост выручки позволяет обеспечить персонал организации работой и повысить эффективность использования фонда заработной платы, дает возможность получения большей прибыли.

Некоммерческая организация обязана выделять на оплату заработной платы работникам не больше 20% от всего объема денежных средств, потраченных за год. При анализе фонда оплаты труда сравнивают фактические показатели за 3 года. Для расчета анализа в КГКУ «Оборское лесничество» нужно оценить структуру, динамику и состав фонда; узнать изменения показателей, которые произошли в 2017 году; найти причины, повлиявшие на фонд оплаты труда. Источниками информации является бухгалтерская отчетность организации. Для анализа фонда заработной платы используются данные таблицы 2.

Таблица 2 - Структура и состав фонда оплаты труда работников КГКУ «Оборское лесничество» за 2015 - 2017 г.г.

	2015 год		2016 год		2017 год		Абсолютное отклонение, руб.		Темп роста,%	
	Сумма, руб.	Уд. вес, %	Сумма, руб.	Уд. вес, %	Сумма, руб.	Уд. вес, %	2016 - 2015	2017 - 2016	2016/2015	2017/2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ФОТ всего:	1067693	100	1160770	100	1162384	100	+93077	+1614	108,7	+100,1
Выплаты по окладам и тарифным ставкам	813924	76,2	857123	73,8	934267	80,3	+43199	+77144	105,3	+109
Выплаты компенсирующего характера связанные с условием труда	37195	3,5	47613	4,1	64391	5,5	+10418	+16778	128,0	+135,2

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Выплаты компенсирующего характера связанные с режимом дня (сверхурочные)	146726	13,7	159647	13,7	-	-	+12921	-159647	108,8	0
Выплаты за неотработанное время (отпуск, больничный)	69848	6,5	96387	8,3	163726	14,1	+26539	+67339	138,0	+169,9

Из данной таблицы можно сделать вывод, что фонд оплаты труда в 2017 году по сравнению с 2016 годом вырос на 161400, темп роста составил 100,1%. Увеличение ФОТ произошло из-за того, что все составляющие по видам оплаты труда возросли, кроме выплат по сверхурочным и праздничным дням. График работы организации изменился, и теперь нет необходимости задерживаться сверхурочно и работать в праздничные дни.

Наглядно динамика ФОТ КГКУ «Оборское лесничество» за 2015 - 2017 г.г. представлена на рисунке 8.

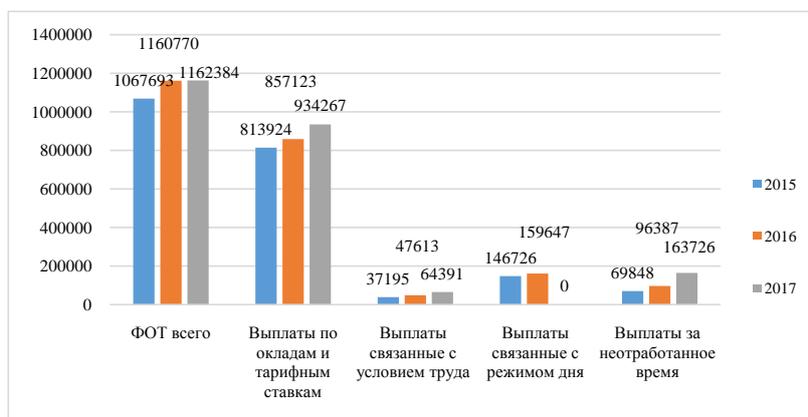


Рисунок 8 - Динамика ФОТ КГКУ «Оборское лесничество» за 2015 - 2017 г.г.

Из расчета анализа состава заработной платы можно увидеть, что самый большой удельный вес в 2017 году и в 2016 году приходится на выплаты по окладам и тарифным ставкам. Он составил в 2016 году - 80,3%, в 2015 году - 73,8%. Это произошло из-за того, что выплаты по окладам и тарифным ставкам являются главными источниками заработной платы работника. Так же большой удельный вес в 2017 и 2016 году приходится на выплаты отпусков и больничных. Он составляет в 2017 году 14,1% и в 2016 году – 8,3%. Самый маленький показатель в 2016 и 2017 году приходится на выплаты, связанные с условием труда. Он составляет в 2015 году – 5,5%, в 2016 - 4,1%. Повышение многих показателей свидетельствует о неплохой тенденции для учреждения.

Перейдем к оценке причин, влияющих на фонд оплаты труда.

Таким образом, что наибольший удельный вес в структуре фонда оплаты труда работников занимают выплаты по окладам и тарифным ставкам. В 2015 и 2016 году присутствовали выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом дня, в 2017 году они не практиковались, так как сотрудники не работали во внеурочное время.

Фонд оплаты труда работников с повременной заработной платой находится в зависимости от среднесписочной их численности и среднего заработка за определенный период времени. Так же заработная плата работников зависит от количества отработанных дней в среднем одним работником в год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасового заработка. Исходные данные для анализа фонда оплаты труда приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ фонда оплаты труда КГКУ «Оборское лесничество» за 2015-2017 г.г.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2016 - 2015	2017 - 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Численность работников, чел (ЧР)	79	85	98	6	13	107,59	115,29
Количество отработанных дней 1 работником в среднем за год, дней (Д)	245	247	249	+2	2	100,8	100,8
Продолжительность рабочего дня, ч.(П)	8	7,99	7,98	-0,01	-0,01	99,9	99,9
Фонд оплаты труда, руб. (ФОТ)	1067693	1160770	1162384	93077	1614	108,7	100,1

Из проведенного анализа видно, что в организации в 2017 году в сравнении с 2016 численности работников возросла на 13 человек. Наглядно, динамику структуры и состава фонда оплаты труда работников, представим на рис. 9 и 10.

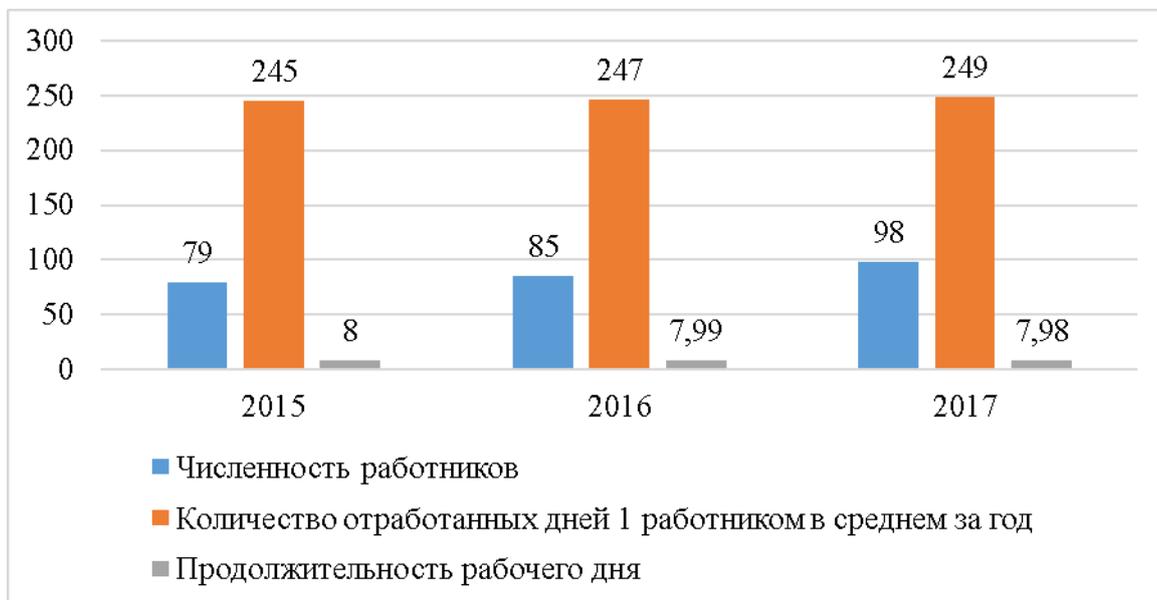


Рисунок 9 – Динамика показателей КГКУ «Оборское лесничество»

Расчет влияния отдельных факторов на фонд оплаты труда можно произвести способом полных цепных подстановок, по формуле:

$$\text{ФОТ пост.} = \text{ЧР} * \text{Д} * \text{П} * \text{ЧЗП} , \quad (1)$$

где ФОТ пост. – постоянный фонд оплаты труда, руб.,

ЧР – численность работников, чел.,

Д – количество отработанных дней 1 работником в среднем за год, дней,

П – продолжительность рабочего дня, часов,

ЧЗП – среднечасовая заработная плата одного работника, руб. [25]

$$\text{ФОТ пост. (0)} = \text{ЧР}_0 * \text{Д}_0 * \text{П}_0 * \text{ЧЗП}_0$$

$$\text{ФОТ пост. (чр)} = \text{ЧР}_{чр1} * \text{Д}_0 * \text{П}_0 * \text{ЧЗП}_0$$

$$\text{ФОТ пост. (д)} = \text{ЧР}_{чр1} * \text{Д}_1 * \text{П}_0 * \text{ЧЗП}_0$$

$$\text{ФОТ пост. (п)} = \text{ЧР}_{чр1} * \text{Д}_1 * \text{П}_1 * \text{ЧЗП}_0$$

$$\text{ФОТ пост. (чзп)} = \text{ЧР}_{чр1} * \text{Д}_1 * \text{П}_1 * \text{ЧЗП}_1$$

$$\Delta \text{ФОТ пост. (0)} = \Delta \text{ФОТ}_{чр} * \Delta \text{ФОТ}_{д} * \Delta \text{ФОТ}_{п} * \Delta \text{ФОТ}_{чзп}$$

Произведем расчет:

$$\text{ФОТ пост. (0)} = 85 * 247 * 7,98 * 55,3 = 926496 \text{ рублей}$$

$$\text{ФОТ пост. (чр)} = 98 * 247 * 7,98 * 55,3 = 1068196 \text{ рублей}$$

$$\text{ФОТ пост. (д)} = 98 * 249 * 7,98 * 55,3 = 1076845 \text{ рублей}$$

$$\text{ФОТ пост. (п)} = 98 * 249 * 7,99 * 55,3 = 1078195 \text{ рублей}$$

$$\text{ФОТ пост. (чзп)} = 98 * 249 * 7,99 * 55,5 = 1082094 \text{ рублей}$$

$$\Delta \text{ФОТ}_{чр} = 1068196 - 926496 = 141700 \text{ рублей.}$$

$$\Delta \text{ФОТ}_{д} = 1076845 - 1068196 = 8649 \text{ рублей.}$$

$$\Delta \text{ФОТ}_{п} = 1078195 - 1076845 = 1350 \text{ рублей.}$$

$$\Delta \text{ФОТ}_{чзп} = 1082094 - 1078195 = 3899 \text{ рублей.}$$

В КГКУ «Оборское лесничество» фонд оплаты труда в 2017 году по сравнению с 2016 годом составил 1162384 рублей, это произошло благодаря следующим факторам:

- увеличилось количество работников организации на 13 человек, что привело к повышению фонда оплаты труда на 141700 рублей;
- за счет роста число отработанных дней одним работником примерно за год на 2 дня, фонд оплаты труда повысился на 8649 рублей;
- сокращение длительности рабочего дня на 0,01 часа привело к увеличению фонда оплаты труда на 1350 рублей;
- за счет роста среднечасовой заработной платы работника на 1 рубль, фонд оплаты труда увеличился на 3899 рублей.

Увеличение фонда оплаты труда хорошо сказывается на тенденции развития организации.

Принципы, применяемые в организации работы с персоналом в КГКУ «Оборское лесничество» в достаточной степени многообразны и имеют многоуровневый характер, включая принципы:

- общие,
- частные,
- специальные,
- отдельные.

Данные принципы работы с кадрами КГКУ «Оборское лесничество» распространяются на разноплановые направления работы, будь то, управление трудом в масштабе совокупности всего учреждения, отрасли в целом или отдельно взятого работника.

К числу общих принципов, в качестве инструмента управления персоналом следует выделить:

- научность управления,
- плановость управления,
- комплексность (системность) управления,
- непрерывность управления,

- нормативность управления,
- экономичность управления,
- заинтересованность в управлении,
- ответственность управления и т.п.

Таким образом, управление персоналом в КГКУ «Оборское лесничество» основывается на принципе системного подхода, а также программно-целевого управления. При этом механизм управления, является самостоятельной деталью системы органов управления КГКУ «Оборское лесничество».

Управление персоналом в КГКУ «Оборское лесничество» строится на следующих положениях:

- условие тесного взаимодействия в планировании кадров с общей политикой развития учреждения,
- применение количественной оценки издержек на работу с персоналом и их влияние на экономические показатели деятельности учреждения.

Для КГКУ «Оборское лесничество» можно выделить две группы принципов:

- принципы, которые характеризуют требования к созданию системы управления персоналом,
- принципы, которые определяют ход развития системы управления персоналом.

Требования к формированию первой группы принципов предполагает:

1. Оптимизацию соотношения функций управления персоналом.
2. Обусловленность функций управления персоналом целям деятельности.
3. Экономичная обоснованность системы управления персоналом.
4. Перспективность управления персоналом.

Для оптимизации системы управления персоналом КГКУ «Оборское лесничество» требуется:

- обеспечение соблюдения иерархии,

- обеспечение научности системы управления персоналом,
- обеспечение прозрачности системы управления персоналом.

Для определения направлений по второй группе необходимо установление принципов:

1. Принцип концентрации управления персонала.
2. Принцип специализации системы управления персонала.
3. Принцип гибкости системы управления персоналом или адаптивности.
4. Принцип преемственности управления.
5. Принцип ротации: передача, движение опыта.

Таким образом, следует отметить широкие возможности КГКУ «Оборское лесничество» в области организации и проведения системы оценки и аттестации персонала в данной организации.

2.2. Анализ действующей системы аттестации персонала.

Анализируя действующую систему аттестации персонала в КГКУ «Оборское лесничество», необходимо отметить, что внутреннее «Положение об аттестации сотрудников и руководящего персонала» возлагает ответственность за внедрение и работу системы аттестации на специалистов отдела кадров.

Эти сотрудники принимают непосредственное участие в работе по:

- формированию и организации работы аттестационной комиссии учреждения,
- созданию необходимой документации, в том числе, положений и инструкций, которые регламентируют работу системы управления персоналом учреждения,
- составлению списков и графиков в контексте аттестации,
- контролю над процессом проведения аттестаций.

Специалисты по кадрам КГКУ «Оборское лесничество», определяют цели аттестации и доносят их до аттестуемых и руководства учреждения.

Для исследования действующей системы аттестации персонала в КГКУ «Оборское лесничество» приведен анализ персонала организации по категориям.

Таблица 4 - Анализ численности и состава работников КГКУ «Оборское лесничество» за 2015-2017 г.г.

Категория персонала	2015 год		2016 год		2017 год		Динамика структуры, (+/-)	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2016/2015	2017/2016
Численность всего:	79	100	85	100	98	100	-	-
- руководители	8	10,13	8	9,41	10	10,20	-0,71	0,79
- специалисты	23	29,11	27	31,76	33	33,67	2,65	1,91
- рабочие	48	60,76	50	58,82	55	56,12	-1,94	-2,70
В том числе из них:								
- мужчин	49	62,03	55	64,71	68	69,39	2,68	4,68
- женщин	30	37,97	30	35,29	30	30,61	-2,68	-4,68
В том числе по образованию:								
- с высшим образованием	21	26,58	27	31,76	29	29,59	5,18	-2,17
- со средне-профессиональным образованием	42	53,16	48	56,47	51	52,04	3,31	-4,43
- со средним образованием	16	20,25	10	11,76	15	15,31	-8,49	3,54

Исходя из таблицы 4, наблюдается изменение в течение трех лет, тенденции удельного веса специалистов и рабочих в общей численности персонала организации. Так же меняется соотношение мужчин и женщин. Так в 2017 году доля мужчин увеличилась на 4,68%, в то время как доля женщин, наоборот, уменьшилась на 4,68%.

Произошло увеличение доли специалистов в 2017 году на 1,91%, но снизилась доля рабочих на 2,7%. Из общей численности по уровню

образования, доля сотрудников с высшим образованием выше, чем в 2015 году, но и имеющих среднее профессиональное образование, достаточно высокий процент работников. Это говорит о том, что необходимо повышать профессиональный уровень сотрудников.

Действующее в Российской Федерации законодательство определяет аттестацию работников как одно из условий для изменения трудового договора, поэтому оно имеет в качестве цели улучшение подбора и расстановки кадров в области их дальнейшего:

- продвижения персонала по служебной лестнице,
- сохранения сотрудников в прежней должности,
- перевода сотрудника на новое место работника,
- увольнения сотрудника, в том числе на основании сокращения штатов в случае неполной занятости,
- стимулирования сотрудников для повышения квалификации,
- улучшения качества и эффективности работы персонала,
- обеспечения более тесной связи в области заработной платы и результатов труда.

Конкретизируя данное обстоятельство, отметим, что порядок проведения аттестации должен опираться на положения государственных нормативных актов, в том числе ТК РФ:

- в части закрепления прав работодателя в расторжении трудового договора с сотрудником, в случае если он не соответствует занимаемой должности. Данные права реализуются на основании недостаточной квалификации, представлены п. 3 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ,
- в части принятия локальных нормативных актов, определяющих порядок проведения аттестации, должны приниматься при учете мнения представительного органа работников на основании ч. 2 ст. 81 Трудового кодекса РФ,

- в части перечня категорий работников, которые не подлежат увольнению по не прохождению аттестации содержатся в ч. 1, 4 ст. 261, ст. 264 Трудового кодекса Российской Федерации.

Таким образом, в соответствии с результатами аттестации, руководитель КГКУ «Оборское лесничество» имеет основание:

- для понижения или повышения сотрудника;
- повышения или понижения его должностного оклада;
- установления, изменения или отмены надбавок к окладу сотрудника,
- освобождения работника от должности.

Отметим, что в контексте реализации целей аттестации в КГКУ «Оборское лесничество» предполагается:

57

- рациональное использование специалистов,
- повышение эффективности труда и ответственности сотрудников,
- укрепление корпоративной культуры.

Для реализации процесса аттестации, директором КГКУ «Оборское лесничество» издается внутренний приказ по проведению аттестации и назначению аттестационной комиссии, включая председателя, секретаря и членов комиссии, из числа менеджеров и высококвалифицированных специалистов учреждения.

При аттестации персонала предполагается реализация процесса, который может позволить:

- эффективно оценить результаты работы персонала,
- сформировать кадровый резерв,
- оптимально установить фонд оплаты труда.

Аттестация сотрудников КГКУ «Оборское лесничество» осуществляется в несколько этапов:

1. Подготовка проведения аттестации сотрудников.
2. Проведение аттестации сотрудников.
3. Подведение итогов аттестации сотрудников.

При этом конкретное содержание работы по аттестации на каждом этапе получает собственную специфику.

При реализации этапа подготовки к проведению аттестации в КГКУ «Оборское лесничество» на первый план выступают такие задачи, как:

- осуществление разработки плана проведения аттестации;
- реализация выбора методов и типовых форм по оценке исполнителей, а также непосредственной процедуры оценки;
- осуществление подготовки внутренних инструкций для лиц, которые проводят аттестацию;
- реализация составления списка работников, которые подлежат аттестации;
- реализация подготовки графика проведения аттестации;
- реализация оповещения работников по срокам проведения аттестации;
- реализация подготовки и размножения бланков, типовых форм, которые необходимы для аттестации.

Реализация аттестации в КГКУ «Оборское лесничество» как правило, имеет место в совокупности с проведением некоторых подготовительных мероприятий и подготовки требующегося пакета документации. Каждый сотрудник учреждения, который подлежит аттестации, от своего непосредственного руководителя получает форму оценки эффективности сотрудника.

Образец данной формы представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Образец формы оценки эффективности сотрудника

Ф.И.О сотрудника, должность	Рабочие показатели в баллах	Уровень квалификации в баллах	Профессиональный опыт в баллах	Сильные и слабые места (по пунктам)	Возможности по переводу сотрудника на более сложные и ответственные участки
-----------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------	---	--

Продолжение таблицы 5

Ф.И.О сотрудника, должность	Рабочие показатели в баллах	Уровень квалификации в баллах	Профессиональный опыт в баллах	Сильные и слабые места (по пунктам)	Возможности по переводу сотрудника на более сложные и ответственные участки

Формы оценки эффективности сотрудников, в которых отражаются результаты предыдущих аттестации, предоставляются в аттестационную комиссию КГКУ «Оборское лесничество». Предварительно форма оценки должна быть заполнена аттестуемым сотрудником, после чего ее заполняет непосредственный руководитель. После этого, сотрудник должен ознакомиться с заполненной формой. Далее аттестационная комиссия изучает предоставленные материалы, а также заслушивает сообщение самого аттестуемого по его работе. На заседание комиссии приглашается непосредственный руководитель аттестуемого сотрудника, в том числе: начальник отдела, его заместитель, либо один из директоров. Оценка работы сотрудника производится с учетом:

- его личного вклада в выполнение планов подразделения,
- квалификации сотрудника и исполнения должностных обязанностей.

На основании предоставленных данных, аттестационной комиссией, открытым голосованием дается одна из оценок деятельности сотрудника:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, а также выполнения рекомендаций комиссии при повторной аттестации через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Итоги аттестаций, которые были проведены в 2015-2017 г.г., показаны в таблице 6.

Таблица 6 – Итоги аттестации персонала КГКУ «Оборское лесничество» в 2015-2017 г.г.

Показатель	2015	2016	2017	Изменение 2017/2015 (+/-)
Количество сотрудников, чел.:	79	85	98	9
- соответствует занимаемой должности	76	82	95	9
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, а также выполнения рекомендаций комиссии при повторной аттестации через год	2	3	2	0
- не соответствует занимаемой должности	1	0	1	0

Таким образом, в 2017 году не соответствовали занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии – 2 человека, полностью не соответствовал занимаемой должности – 1 человек.

Результаты заседания аттестационной комиссии заносятся в протокол.

В КГКУ «Оборское лесничество» имеет место система объективных и субъективных факторов, которые следует относить к числу недостатков системы аттестации, в том числе:

1. По некоторым специалистам, определенная проблема появляется во время предоставления работнику негативной обратной связи, с указанием на допущенные ошибки, просчеты, а также низкие рабочие показатели сотрудников.

Таблица 7 – Количество сотрудников, получивших негативную обратную связь по результатам аттестации

Показатель	2015	2016	2017	Изменение 2017/2015 (+/-)
Количество сотрудников, чел.	79	85	98	9
Количество сотрудников, получивших негативную обратную связь по результатам аттестации, чел.	3	3	3	0

Таким образом, наблюдается стабильный показатель количества сотрудников, получающих негативную обратную связь по результатам аттестации на протяжении трех лет.

2. По результатам оценки могут иметь место негативные последствия в отношении подчиненных, включая увольнение, понижение в должности, лишение премии, ухудшение отношений в коллективе и др.

Таблица 8 – Количество негативных последствий в отношении подчиненных по результатам оценки

Показатель	2015	2016	2017	Изменение 2017/2015 (+/-)
Количество сотрудников, чел.	79	85	98	9
Количество увольнений, чел.	0	0	0	0
Количество понижений в должности, чел.	0	1	1	1
Количество лишений премии, чел.	3	2	2	-1
Количество ухудшений отношений в коллективе, чел.	3	1	2	-1

Таким образом, по результатам оценки в организации применяются следующие негативные последствия к подчиненным: понижение в должности и лишение премии, в результате чего имеет место ухудшение отношений в коллективе.

Основные характеристики системы аттестации КГКУ «Оборское лесничество» представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Основные характеристики системы аттестации КГКУ «Оборское лесничество»

Показатель	КГКУ «Оборское лесничество»	Другие современные предприятия
Методы процесса аттестации	- анкетирование.	- метод матричный, - метод произвольных характеристик, - метод групповой дискуссии. - метод определения рангового порядка, - метод определения заданной балльной оценки, - метод установления свободной балльной оценки, - метод системы графического профиля и др.

Продолжение таблицы 9

Показатель	КГКУ «Оборское лесничество»	Другие современные предприятия
Инструментарий по оценке профессиональных и личностных качеств сотрудников	- анкетирование, - собеседование.	- тестирование сотрудников, - метод суммируемых оценок, - система заданной группировки сотрудников, - метод наблюдения, - деловые игры, - метод 360 градусов, - метод критического инцидента.
Анализ успешности работников после проведения аттестации	Собеседование проводится в течение полугода после аттестации, а иногда не проводится.	- собеседование, - контроль, - обратная связь.
Ведение должностных инструкций	Отсутствуют официально утвержденные директором должностные инструкции сотрудников	Должностные инструкции: - являются приложением к трудовому договору или самостоятельным документом, - официально утверждаются приказом руководства; - подписываются и соблюдаются сотрудниками.

Рассматривая основные элементы имеющейся системы оценки работы персонала в КГКУ «Оборское лесничество», отметим, что:

- цели процедуры аттестации являются фрагментированными и не увязанными в единую, комплексную систему, что делает их в недостаточной степени эффективным;

- данная система не имеет комплексного характера включенности в систему кадрового менеджмента учреждения.

Данные проблемы возникли, как показало проведенное исследование, из-за того, что научно-методическое обеспечение системы оценки работы персонала в недостаточной степени удовлетворительное, поскольку:

- в КГКУ «Оборское лесничество» на сегодняшний день практически не используются современные методы процесса аттестации персонала (используется только анкетирование, а по итогам аттестации – собеседование);

- существенно ограничен выбор инструментария по оценке, проверке профессиональных и личностных качеств сотрудников (только анкетирование);

- существует формальное ведение должностных инструкций (отсутствие официально утвержденных директором должностных инструкций сотрудников);

- несистематичность анализа успешности работников, закрепляемых после проведения аттестации (зачастую анализ не проводится).

Таким образом, следует отметить, что практика аттестации в КГКУ «Оборское лесничество» требует корректировки, это связано с преобладанием формального подхода к возможностям аттестации. Учитывая данное обстоятельство, разработка системы аттестации персонала, которая будет как можно лучше соответствовать целям данной организации, а также ее потребностям и складывающейся в ней организационной культуре, является актуальной задачей.

Рассмотрев основные элементы имеющейся системы аттестации персонала в КГКУ «Оборское лесничество», было установлено, что:

- данная система не имеет комплексного характера включенности в систему кадрового менеджмента предприятия;

- имеющаяся в настоящее время система аттестации персонала предприятия существует «сама по себе», не реализуя миссию учреждения и выполнение конкретных задач.

В данной связи, в качестве наиболее действенного стимула по разработке и внедрению новых систем по оценке работы персонала становится перевод задачи по повышению эффективности работы всех категорий персонала в область важнейшего приоритета учреждения. Именно поэтому в КГКУ «Оборское лесничество» ставится цель разработки конкретных, практических предложения по совершенствованию системы оценки работы и аттестации персонала, которые направлены на рост эффективности труда сотрудников учреждения.

3 Мероприятия по совершенствованию аттестации персонала на примере КГКУ «Оборское лесничество»

3.1 Основные проблемы и мероприятия по совершенствованию аттестации персонала

Формирование системы по оценке персонала, которая основана на инновационных современных методах, позволяет производить наиболее рациональный и эффективный отбор сотрудников для работы в КГКУ «Оборское лесничество». В связи с этим предлагаются мероприятия, направленные на совершенствование аттестации персонала организации.

Предлагается следующее мероприятие: регламентировать процесс аттестации, скоординировав систему оценки.

Создание скоординированной системы оценки и аттестации персонала КГКУ «Оборское лесничество» должно включить в себя конкретные шаги, или этапы.

Предлагаемая совокупность данных этапов приведена в таблице 10.

Таблица 10 – Предлагаемая совокупность этапов проведения аттестации персонала в КГКУ «Оборское лесничество»

№ п/п	Номер этапа	Название этапа
1	2	3
1	Первый этап	Диагностика и состояние проблемы
2	Второй этап	Выявление и оценка альтернатив
3	Третий этап	Окончательный выбор
4	Четвертый этап	Реализация, контроль и обратная связь

Рассмотрим предлагаемые этапы проведения аттестации персонала КГКУ «Оборское лесничество».

Первый этап – Диагностика состояния и проблемы.

Первым шагом является определение непосредственного состояния проблемы, а также ее диагностика.

Имеющиеся методы аттестации персонала в КГКУ «Оборское лесничество», как показывает исследование, в недостаточной степени эффективны и излишне формальны. В случае если руководитель кадровой службы, а также высшее руководство компании, осознают данную ситуацию в качестве проблемной, то именно с данного обстоятельства начнется реализация управленческого решения.

Далее рассмотрим второй этап предлагаемой системы аттестации персонала - выявление и оценка альтернатив.

После оценки ситуации как проблемной, можно предположить пути ее решения. Таким образом, предлагаются следующие варианты решения выявленных проблем.

1. Необходимо определить, кто будет оценивать рядовых сотрудников.

- директор,
- менеджер по персоналу,
- аттестационная комиссия организации,
- непосредственно сами сотрудники.

В КГКУ «Оборское лесничество» оценивать сотрудников будут: аттестационная комиссия организации и непосредственно сами сотрудники.

2. Определить критерии оценки сотрудников.

В КГКУ «Оборское лесничество» сотрудники будут оцениваться по следующим показателям:

- оценка деятельности сотрудника (эффективность, качество, отношение к работе и т.д.),
- оценка достижения цели,
- оценка по количественному и качественному результату, по индивидуальному вкладу,
- оценка по вкладу в общие итоги подразделения, а также организации в целом;
- оценка наличия у работника разнообразных качеств, необходимых в работе, в том числе: знаний, навыков и черт характера,

- оценка выполнения сотрудниками тех или иных функций.

3. Определить методы оценки персонала.

КГКУ «Оборское лесничество» может применять как качественные методы, имеющие описательный характер и определяющие качества работников, без установления их численного, количественного выражения, так и числовые или количественные методы, по результатам, применения которых, может быть определен уровень деловых качеств работников, а именно:

- метод 360 градусов,

- оценка рассогласования позиций руководителя и сотрудника.

Метод «360 градусов» основан на том, что определяет ценность сотрудника все его деловое окружение: руководители, коллеги, подчиненные и он сам. Результат оценки – рейтинг свойств сотрудника, при помощи которого можно сделать выводы для развития компетенций и саморазвития сотрудника, принять решение об обучении, повышении квалификации, повышении или понижении в должности.

В качестве предмета оценки могут выступать личностные качества, уровень профессиональных знаний, корпоративная лояльность, а также уровень развития компетенции, хотя это намного сложнее и требует определенных организационных дополнений и ограничений [4, с.75].

Преимущества метода оценки «360 градусов» следующие:

- в результате опроса разных категорий контрагентов, контактирующих с оцениваемым сотрудником, предметом анализа становится достаточно объективная результирующая экспертная оценка;

- при помощи метода организуется сбор обратной информации, что всегда необходимо и полезно для принятия обоснованных управленческих решений и самомотивации сотрудника к развитию;

- анализ информации, полученной в результате применения метода «360 градусов», формирует и укрепляет корпоративную идентичность

каждого сотрудника организации, прошедшего данную оценочную процедуру.

Технология оценки «360 градусов» объективно применима в случаях, когда чисто профессиональные компетенции отводятся на второй план. Фактически данным методом оценивается поведение сотрудника, его личная эффективность, управленческие навыки, инновационность подхода во взаимодействии с персоналом [6, с. 57].

При оценке персонала, системы или процесса, оценка технологией «360 градусов» может быть, как частью комплексной оценки, так и самостоятельной технологией оценки.

Таким образом, оценка методом «360 градусов», это не что иное, как круговая оценка сотрудника некой группой лиц внутри компании и внешних контрагентов, с которыми он постоянно взаимодействует, с целью определить его профессиональный уровень.

«Применение методики рассогласования основано на расчете коэффициента рассогласования в оценках руководителя и сотрудника. Не секрет, что при заполнении бланка самооценки, сотрудник хочет знать, насколько его оценка по одному и тому же критерию расходится с оценкой, поставленной руководителем. Достаточно часто высокий уровень рассогласования приводит к конфликтам между сотрудником и его непосредственным начальником» [21].

Анализируя результат, «можно наблюдать количественную оценку рассогласования позиций руководителя и сотрудника по формуле (2).

$$K_p = \sum (O_{pn} - O_{cn}) , \quad (2)$$

где K_p - коэффициент рассогласования в оценке руководителя и сотрудника;

O_{pn} - оценка руководителя по n-му критерию;

O_{cn} - оценка сотрудника по n-му критерию» [23].

«Расчет данного коэффициента поможет выявлять конфликты на ранних стадиях их зарождения (подчас даже тогда, когда стороны, еще не вступили в открытую, «горячую» стадию). Кр позволит руководителю, с одной стороны, оценить уровень своего субъективизма по отношению к тому или иному сотруднику, а с другой стороны, позволит оценить уровень самооценки сотрудника» [23].

Преимуществами данных методов в сравнении с иными методами оценки на основании проведенного анализа литературных источников, а также изучения мнений специалистов, являются следующие:

- возможность избежать эмоциональной напряженности и негативных эмоций, которые обычно связаны с оценкой и аттестацией,
- дают возможность выявить потенциал сотрудника, его личностные характеристики, стандартное поведение в условиях коллектива и т.п.

То есть данные методы

- способны заменить собой методы по анкетированию, психологическому тестированию, составлению личностного портрета и т.п.;
- может искусственно создавать критические, стрессовые, сложные ситуации, поскольку при использовании иных методов сложно оценивать поведение сотрудника в нестандартных ситуациях;
- дает возможность выявить социально–психологические проблемы в коллективе.

Третий этап аттестации персонала - окончательный выбор.

Прежде чем будет принято окончательное решение в отношении выбора того или иного метода, руководством КГКУ «Оборское лесничество» должно быть принято решение в отношении того, что им ожидается в результате оценки и с какой целью данная оценка осуществляется.

В данном случае руководство КГКУ «Оборское лесничество» определяет основной задачей реализацию проведения регулярной ежегодной аттестации персонала для динамичного развития организации.

Соответственно, в процессе оценочных мероприятий требуется выяснить потенциал тех или иных сотрудников, способность сотрудников к дальнейшему развитию и совершенствованию, а так же их способность и желание предлагать и воплощать в жизнь новые идеи

Четвертый этап - реализация, контроль и обратная связь.

Директором КГКУ «Оборское лесничество» издается приказ о проведении аттестации служащих при помощи выбранного метода. После того как будет проведена оценка с помощью выбранного метода, менеджером по персоналу создается отчет о проведении аттестации.

По основанию результатов оценки персонала должны быть приняты управленческие решения:

- по продвижению работников,
- по изменению в системе мотивации,
- по обучению персонала,
- по найму и увольнению персонала.

Таким образом, для аттестации персонала КГКУ «Оборское лесничество» предлагаются методы «360 градусов» и методы рассогласований. Проведение аттестации в организации должно реализовываться в четыре этапа: 1) диагностика состояния и проблемы, 2) выявление и оценка альтернатив, 3) окончательный выбор, 4) реализация, контроль и обратная связь.

3.2 Обоснование экономической эффективности мероприятия по совершенствованию аттестации персонала

Совершенствовать аттестацию персонала в КГКУ «Оборское лесничество» можно с помощью внедрения следующих методов:

- оценка рассогласования позиций руководителя и сотрудника;
- оценка 360 градусов.

Рассмотрим методику оценки несогласований позиций руководителя и сотрудника путем расчета коэффициента несогласования на конкретном примере, используя 11 критериев в бланке аттестации работника.

Приведем в таблице 11 примерные баллы руководителя и сотрудника.

Таблица 11 - Оценка руководителя и самооценка сотрудника

Критерии оценки	Сотрудник 1		Сотрудник 2	
	Оценка руководителя	Самооценка сотрудника	Оценка руководителя	Самооценка сотрудника
1. Выполнение функциональных обязанностей (достижение установленных показателей в деятельности)	4	4	4	5
2. Профессиональные знания, навыки и умения, степень их развития	4	4	4	4
3. Качество выполненной работы, отношение к работе	5	4	5	5
4. Надежность в работе, готовность идти навстречу потребностям предприятия и пожеланиям руководства	5	5	5	4
5. Работоспособность	5	4	4	5
6. Умение работать в команде, умение ладить с коллегами, не конфликтность, готовность помочь коллеге	4	4	3	5
7. Стремление к самосовершенствованию, желание профессионального роста	4	3	3	5
8. Потенциальные возможности продвижения по службе	5	3	4	4
9. Целеустремленность, способность добиваться результата, не считаясь с личными затратами, переносимыми трудностями	4	5	3	4
10. Инициативность: инициирует решение проблем, предлагает несколько вариантов решения, проявляет инициативу в разработке и внедрении нового	4	4	5	5
11. Коммуникативные навыки: открыт для общения, умеет доступно, понятно и логично изложить свою точку зрения, способен найти контакт с любым сотрудником	4	4	5	5
Средний балл	4,36	4,00	4,09	4,64

Рассчитаем коэффициент рассогласования в оценке руководителя и сотрудника, используя формулу 2.

$$Kp1 = (4-4)+(4-4)+(5-4)+(5-5)+(5-4)+(4-4)+(4-3)+(5-3)+(4-5)+(4-4)+(4-4) \\ = +4;$$

$$Kp2 = (4-5)+(4-4)+(5-5)+(5-4)+(4-5)+(3-5)+(3-5)+(4-4)+(3-4)+(5-5)+(5-5) \\ = -6.$$

В данном случае видно, что Kp у первого сотрудника с руководителем положительный, т.е. руководитель оценил качества сотрудника выше, чем сам сотрудник. Однако во втором случае видно, что сотрудник поставил себе более высокие оценки, чем его непосредственный руководитель.

У второго сотрудника с руководителем могут возникнуть конфликтные ситуации, а у первого, скорее всего, этого не случится. Однако руководитель должен разобраться, кто же в двух разных ситуациях необъективно оценил предложенные качества – руководитель либо сам сотрудник.

Круговая оценка работников по методу «360 градусов». Суть этого метода состоит в том, что сотрудника оценивает все его деловое окружение, а иногда даже поставщики и покупатели. В КГКУ «Оборское лесничество» предлагается внедрить этот метод с проведением оценки со стороны руководителя, коллег и подчиненных.

Вследствие проведенного во второй главе анализа, можно прийти к заключению, что для справедливой оценки мнения одного руководителя слишком мало. Многие сотрудники хотят, узнать оценку и со стороны коллег. Некоторые работники объясняют это тем, что у руководителя порой создается поверхностное мнение о своем подчиненном. В таком случае, конечно же, невозможно на 100% говорить об объективности. Поэтому оценка со стороны подчиненных очень важна. Для оценки со стороны коллег и подчиненных предложены формы бланков, представленные в приложении 1 и 2 соответственно.

Из представленных ниже бланков, оценить коллег и подчиненных можно по 12 вопросам, по итогам будет выведен средний балл.

Следовательно, сотрудник получит возможность провести сравнение между собственным средним баллом, а так же средним баллом руководителя и своих коллег.

Эффект от внедрения данного метода заключается в том, что сотрудника будут оценивать «со всех сторон» его деятельности и отношений в коллективе, ведь с работниками разного иерархического уровня каждый человек строит особые отношения. После внедрения метода «360 градусов» оценка будет более полной, а значит, более объективной.

По результатам анализа было выявлено, что в КГКУ «Оборское лесничество» зачастую не проводятся, руководители не беседуют с сотрудниками и не обсуждают с ними результаты аттестации. Проведение бесед с руководителем по итогам аттестации является необходимым условием эффективной работы сотрудников.

В рамках данного мероприятия предлагается обязать каждого линейного руководителя проводить собеседования с работниками по итогам аттестации. Ниже приводится примерный перечень вопросов, которыми может воспользоваться руководитель во время проведения собеседования по итогам аттестации (таблица 12).

Таблица 12 – Перечень вопросов по итогам аттестации персонала

№ п/п	Вопрос руководителя подчиненному	Ответ подчиненного
1	Насколько Вас устраивают результаты аттестации?	
2	Как вы считаете, Вам поставили объективную оценку?	
3	Как бы Вы сами себя оценили?	
4	Что, на Вам не понравилось в работе комиссии?	
5	Как бы Вы хотели, чтобы Вас оценили?	
6	Что Вам мешало в работе?	
7	Какие причины имеют наибольшее значение?	
8	На Ваш взгляд, данная проблема разрешима?	
9	Как бы Вы сами решили создавшуюся проблему?	

Для определения экономической эффективности внедрения рекомендаций по совершенствованию аттестации персонала в КГКУ «Оборское лесничество» необходимо рассчитать экономический эффект.

Для этого «определение затрат на разработку рекомендаций производится путем составления калькуляции плановой себестоимости. В плановую себестоимость включаются все затраты, связанные с ее выполнением, независимо от источника их финансирования. Смета затрат состоит из прямых и накладных расходов» [11].

Расходы на разработку рекомендаций включают в себя следующие статьи:

1) затраты на проведение аттестации;

Затраты на проведение аттестации в КГКУ «Оборское лесничество» представлены в таблице 13.

Таблица 13 - Затраты на проведение аттестации

Затраты	Требуется, единиц	Стоимость единицы, руб.	Всего, руб.
Планшетная доска	1	1308	1308
Информационные материалы	88	19	1672
Маркер	2	50	100
Ручки	88	5	440
Методические материалы	88	45	3960
Итого:			7480

Итак, для оборудования КГКУ «Оборское лесничество» материалами и комплектующими для проведения аттестации необходимо затратить 7480 руб.

2) обучение менеджера по персоналу на курсах «Эффективная аттестация персонала».

Для эффективного проведения аттестации в КГКУ «Оборское лесничество» необходимо обучить менеджера по персоналу основам применения метода «360 градусов» и метода рассогласований. Для этого сотрудника планируется обучить на курсах «Эффективная аттестация персонала», которые проводятся в городе Хабаровске в Центре дополнительного образования «Профессионал».

Расчет затрат на обучение менеджера по персоналу на курсах «Эффективная аттестация персонала» представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Расчет затрат на обучение менеджера по персоналу

Наименование затрат	Расценки, руб.	Итого затрат, руб.
Стоимость услуг лектора (8 ч.)	220	1760
Трансферт (2 стороны)	310	620
Итого:		2380

Согласно объявлениям г. Хабаровска, заработная плата лектора составляет от 20 до 40 тыс. руб. В месяце примерно 22 рабочих дня. В день, его з/п составляет 1818 рублей, при максимальном окладе в 40 тыс. руб.

В таблице 15 представим анализ стоимости курсов по обучению менеджеров по персоналу, предлагаемых различными обучающими организациями г. Хабаровска

Таблица 15 - Стоимость курсов по обучению менеджеров по персоналу, предлагаемых различными обучающими организациями г. Хабаровска

Название организации	Адрес	Сайт	Стоимость услуг лектора в месяц	Стоимость услуг лектора в день (8 ч.)
Хабаровский краевой институт развития системы профессионального образования	г. Хабаровск, ул. Карла Маркса, д.113	https://profobr27.ru	26900	1677
Центр дополнительного образования «Профессионал»	г. Хабаровск, ул. Ленинградская, д. 44	http://czprof.ru/	38700	1760
Негосударственное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Дальневосточный центр специального обучения»	г. Хабаровск, ул. Серышева, 22, оф.606	http://noudpodcso.org	41200	1872

Общая сумма затрат на организацию курсов составит 2380 руб. Из них, основную часть составляют затраты на заработную плату лектора (8 учебных часов).

Общая калькуляция затрат на внедрения рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала в КГКУ «Оборское лесничество» представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Калькуляция затрат на внедрение рекомендаций по совершенствованию системы аттестации персонала в КГКУ «Оборское лесничество»

№ п/п	Наименование затрат	Сумма затрат, руб.
1	Затраты на проведение аттестации	7480
2	Обучение менеджера по персоналу	2380
Итого:		9860

Экономические результаты от реализации предложенных мероприятий представлены в таблице 17.

Таблица 17 - Экономические результаты от реализации мероприятий

Показатели	До мероприятий	После мероприятий	Отклонение	
			+/-	%
1. Выручка, тыс. руб.	12958	12977	19	100,14
2. Себестоимость, тыс. руб.	10479	10480	1	100,01
3. Затраты на мероприятия, тыс. руб.	-	9,9	-	-
4. Прибыль, тыс. руб.	2352	2370	18	100,76

Данные таблицы 17 свидетельствуют о том, что выручка предприятия в результате внедрения предложенных мероприятий может увеличиться на 19 тыс. руб. или 0,14%, прибыль может возрасти на 18 тыс. руб. или 0,76%.

Экономический эффект составит: 18 тыс. руб. – 9,9 тыс. руб. = 8,1 тыс. руб.

Общий социально-экономический эффект от предложенных мероприятий по повышению эффективности аттестации персонала в КГКУ «Оборское лесничество» представлен в таблице 18.

Таблица 18 – Социальный эффект от предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Социальный эффект
Количественная оценка рассогласования позиций руководителя и сотрудника	заключается в том, что, с одной стороны, руководитель оценивает уровень своего субъективизма по отношению к сотруднику по каждому критерию, а с другой стороны, сотрудник оценивает уровень своей самооценки и оценки, выставленной руководителем
Круговая оценка работников по методу «360 градусов»	заклучается в том, что сотрудника оценивают со всех сторон - руководитель, коллеги по работе, подчиненные и он сам себя
Проведение собеседования после аттестации	заклучается в том, что руководитель объяснит аттестуемому работнику критерии выставленной ему оценки и узнает мнение сотрудника о справедливости и объективности полученной им оценки

Таким образом, после внедрения в КГКУ «Оборское лесничество» современных методов аттестации персонала «360 градусов» и метода рассогласований выручка предприятия может увеличиться на 19 тыс. руб. или 0,14%, прибыль от продаж возрасти на 18 тыс. руб. или 0,76%, а общий экономический эффект составит – 8,1 тыс. руб.

Социальный эффект от внедрения мероприятий заключается в том, что, с одной стороны, руководитель оценивает уровень своего субъективизма по отношению к сотруднику по каждому критерию, а с другой стороны, сотрудник оценивает уровень своей самооценки и оценки, выставленной руководителем. Сотрудника оценивает все его деловое окружение, и он сам себя. При подведении итогов аттестации до работника доносят критерии выставленной ему оценки и соответственно узнают мнение сотрудника об уровне объективности и справедливости полученной им оценки.

Заключение

Таким образом, в заключение данного исследования следует сказать, что цель, поставленная во введении, была достигнута, а задачи последовательно решены.

Аттестация персонала является и элементом кадровой работы, и важнейшим инструментом в области управления кадрами предприятия, отсутствие которого делает невозможным эффективную деятельность предприятия.

В процессе анализа системы аттестации КГКУ «Оборское лесничество» были выделены следующие проблемные моменты:

- цели процедуры аттестации являются фрагментированными и не увязанными в единую, комплексную систему, что делает их в недостаточной степени эффективным;

- данная система не имеет комплексного характера включенности ни в систему кадрового менеджмента предприятия в частности, и, соответственно, не обеспечивают собой комплексной включенности системы аттестации персонала в общую систему менеджмента предприятия.

В качестве причин указанных проблем в КГКУ «Оборское лесничество», можно выделить следующие:

- на предприятии не используется современная номенклатура методов, осуществления процесса оценки персонала;

- не в полной мере исследована передовая отечественная и зарубежная система опыта в проведении конкретных мероприятий в области оценки персонала;

- ограниченным является выбор инструментария по оценке, проверке профессиональных и личностных качеств;

- формальное отношение к разработке должностных инструкций;

- отсутствие систематического анализа итогов аттестации.

Для решения данных проблем в работе предложено в качестве наиболее приемлемых и эффективных методов оценки применять «360 градусов» и метод рассогласований. Преимуществами данных методов при оценке персонала в сравнении с иными методами оценки на основании проведенного анализа литературных источников, а также изучения мнений специалистов, является возможность снижения эмоциональной напряженности, а также негативных эмоций, которые обычно связаны с оценкой деятельности персонала. Кроме того, методы дают возможность выявить потенциал сотрудника, а также его личностные характеристики, стандартное поведение в условиях коллектива.

После внедрения в КГКУ «Оборское лесничество» современных методов аттестации персонала выручка предприятия может увеличиться на 19 тыс. руб. или 0,14%, прибыль возрасти на 18 тыс. руб. или 0,76%, а общий экономический эффект составит – 8,1 тыс. руб.

В результате оценки эффективности предложенных рекомендаций по внедрению современных методов аттестации персонала был сделан вывод об их экономической эффективности.

Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993), офиц. Текст. - М. : Юридическая литература, 2017. 120 с.
2. Гражданский кодекс РФ. [Принят Государственной Думой 21 октября 1994 г. N 51-ФЗ], офиц. Текст. - М. : ЗаконЪ, 2017. 480 с.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. Офиц. Текст. - М. : Юридическая литература, 2016. 420 с.
4. Налоговый кодекс Российской Федерации. Офиц. Текст. - М. : Маркетинг, 2016. 420 с.
5. Баронин В.К. Как не стать звездой / В.К. Баронин // Легионер. 2014. № 12. С. 17-19.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М. : Юнити-Дата, 2014. 563 с.
7. Белкин В.Н, Белкина Н.А. Мотивы и стимулы / В.Н. Белкин, Н.А. Белкина // Социальная защита. 2017. № 7. С. 44-47.
8. Большов А.В. Менеджмент: теория и практика./ А.В. Большов. – Казань: Изд. КазГУ, 2014. 280 с.
9. Валиева О.В. Управление персоналом: конспект лекций / О.В. Валиева – М. : Приор-Издат, 2015. 175 с.
10. Веснин В.Р. Менеджмент - учебное пособие / В.Р. Веснин – М. : Издательство Проспект, 2015. 504 с.
12. Galich O. J. Management and violence: socio-philosophical analysis] / O. J. Galich. – Book House, 2016. 380 с.
13. Galich O. J. Management and synergy / O. I Galich. – Book House, 2014. 140 p.
14. Граник И. Бизнес с понятием / И. Граник // Коммерсантъ. 2014. № 74 С.5

15. Drucker P. Management of XXI century / P. Drucker. - Economy and business. 2014. 520 p.
16. Дятлов В. А. Управление персоналом / В.А Дятлов. - М. : АСАДЕМА, 2016. 168 с.
17. Кириллова Г.В. Управление персоналом: учебное пособие / Г.В. Кириллова, Н.Е. Соколова. – М. : Изд-во МГОУ, 2017. 139 с.
18. Королев Л.М. Психология управления: учебное пособие / Л.М. Королев. – М. : Дашков и Ко, 2016. 188 с.
19. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д Шапиро. - М. : Высшая школа, 2013. 202 с.
20. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / В.М. Маслова. – М. : Юнити-Дата, 2013. 222 с.
21. Матвеева Э.С. Направление совершенствования системы мотивации персонала: экономика и финансы / Э.С. Матвеева // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2014. № 4. С. 21 – 34.
22. Минина В.Н. Методология социального программирования. Диссертация на соискание ученой степени доктора социологических наук / В.Н. Минина. - М. : АСАДЕМА, 2013. 440 с.
22. Поддубный А. Иерархия – мать порядка /А. Поддубный// Менеджмент роста. 2016. № 2. С. 7-10.
23. Raizberg V. A. Applied Economics / V. A. Raizberg. - Binom, knowledge Laboratory, 2013. 318 p.
24. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М. : Экономика, 2015. 355 с.
25. Economics of enterprise / K. F. Bea, E. Dichtl, M. Schweitzer. - Binom , 2013. 928 p.
26. Портал профессионального образования Хабаровского края. – Режим доступа: <https://profobr27.ru>

АТТЕСТАЦИОННЫЙ БЛАНК (для коллег)

Ф.И.О. аттестуемого _____

Должность _____

Подразделение _____

Ф.И.О. коллеги _____

Должность _____

Подразделение _____

Оценочная шкала:

1 – плохо;

2 – слабо;

3 – удовлетворительно;

4 – хорошо;

5 – отлично.

Критерии оценки	Баллы
1. Профессиональные знания, навыки и умения	
2. Качество выполняемой работы	
3. Надежность в работе	
4. Работоспособность	
5. Умение работать в команде, умение ладить с коллегами, неконфликтность, готовность помочь коллеге	
6. Умение создавать в коллективе нормальный психологический климат	
7. Стремление к профессиональному росту и постоянному повышению квалификации	
8. Дисциплинированность и организованность	
9. Умение добиваться согласия в решениях и действиях людей	
10. Инициативность: инициирует решение проблем, предлагает несколько вариантов решения, проявляет инициативу в разработке и внедрении нового	
11. Коммуникативные навыки: открыт для общения, умеет доступно, понятно, логично изложить свою точку зрения, способен найти контакт с любым сотрудником	
12. Способность проявлять интерес к смежным специальностям	
Средний балл	

АТТЕСТАЦИОННЫЙ БЛАНК (для подчиненных)

Ф.И.О. аттестуемого _____

Должность _____

Подразделение _____

Ф.И.О. подчиненного _____

Должность _____

Подразделение _____

Оценочная шкала:

1 – плохо;

2 – слабо;

3 – удовлетворительно;

4 – хорошо;

5 – отлично.

Критерии оценки	Баллы
1. Чувство долга, готовность подчинить личные интересы интересам долга	
2. Честность	
3. Умение мобилизовать коллектив	
4. Характер отношений с подчиненными	
5. Характер отношений с вышестоящими руководителями	
6. Умение планировать и распределять работу между подчиненными, направлять ее, координировать и контролировать	
7. Требовательность, умение поддержать дисциплину и отстаивать интересы дела	
8. Способность направлять и учить подчиненных	
9. Авторитет	
10. Умение и желание принимать на себя ответственность	
11. Забота о подчиненных	
12. Личная эффективность, работоспособность, исполнительность, организованность и собранность	
Средний балл	