

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Е.В. Ерзамаева

Тема работы: «Совершенствование процесса оценки персонала организации (на примере ПАО «КуйбышевАзот»)».

Научный руководитель: к.п.н., доцент Кифа Л.Л.

Целью исследования бакалаврской работы выступает разработка мероприятий по совершенствованию процесса оценки персонала предприятия химической промышленности.

Объектом исследования является ПАО «КуйбышевАзот», основным видом деятельности которого является производство химической продукции.

Предметом исследования является процесс деловой оценки персонала организации.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, дедукция и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: были рассмотрены и изучены теоретические и методические аспекты процесса оценки персонала на предприятии, проведен комплексный анализ деятельности ПАО «КуйбышевАзот», который позволил выявить проблемы, связанные с процессом оценки персонала, а также был разработан комплекс практических рекомендаций по совершенствованию процесса оценки персонала.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования предлагаемого комплекса практических рекомендаций по совершенствованию процесса оценки персонала в деятельности предприятия.

Бакалаврская работа структурно состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 36 источников и 5-ти приложений. Общий объем работы, без приложений, 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 10, рисунков – 12.

Abstract

The title of the graduation work is "Improving the process of personnel evaluation at the enterprise".

The purpose of the graduation work is to analyze and develop measures to improve the process of personnel evaluation at the enterprise.

The object of the research is «KuibyshevAzot» PJSC.

The subject of the research is organization of the personnel evaluation process.

The issue of the personnel evaluation process and its peculiarities is highlighted in the graduation work's general part. This is due to the fact that employers are currently striving for using the potential of their employees in full. To achieve this aim, it is necessary to know all the characteristics of the employees' work activity.

We begin with the statement of the problem. We also consider the theoretical foundations and then logically pass over to conducting an analysis of the personnel evaluation and assessing the economic effectiveness of the measures proposed.

The first chapter of the graduation work deals with the essence, the principles and the methods of business evaluation.

The second chapter of the graduation work presents the analysis of the organizational and economic indicators and the personnel business evaluation system at chemical industry enterprises.

The third chapter of the graduation work proposes the measures to improve the personnel evaluation. In this chapter, the social and economic efficiency of the measures is calculated as well.

In conclusion, we would like to emphasize that the steps proposed in the given graduation work can be used by the employees of the organization. Using these steps will increase the interest of employees and help them choose their own appropriate career paths.

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты оценки персонала и её влияние на повышение эффективности работы	8
1.1 Сущность, принципы и цели оценки персонала	8
1.2 Методы оценки персонала	14
1.3 Современные подходы к совершенствованию процесса оценки персонала.....	21
2 Анализ системы оценки персонала ПАО «КуйбышевАзот».....	28
2.1 Характеристика организационно – экономической деятельности ПАО «КуйбышевАзот».....	28
2.2 Анализ системы оценки персонала на предприятии химической промышленности ПАО «КуйбышевАзот»	36
3 Организационные мероприятия по совершенствованию процесса оценки персонала организации ПАО «КуйбышевАзот»	46
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию деловой оценки персонала организации	46
3.2 Расчет социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию процесса оценки персонала организации	51
Заключение	57
Список используемой литературы	59
Приложения	63

Введение

В настоящее время теме актуальности человеческих ресурсов уделяют большое внимание, так как эффективность работы любого предприятия напрямую зависит от персонала. Если раньше отдел персонала был представлен отделом кадров, который выполнял такие функции, как выявление потребности организации в кадрах, подбор персонала и ведение учета различной документации, то сейчас работа кадровых сотрудников основывается на формировании и эффективного использования функционирующего персонала, учитывая его потенциальные особенности.

Добиться эффективности в данном вопросе можно только в том случае, если сотрудник соответствует занимаемой должности. Для того чтобы выявить данное соответствие, следует проводить оценку персонала организации, используя различные процедуры и методы.

Правильная разработка и проведение оценки персонала позволит нам выявить сильные и слабые стороны сотрудников, их компетентность, оценить потенциал развития, результативность и составить план профессионального развития работников.

Организация процесса оценки персонала включает в себя постановку целей и задач деловой оценки, требования, предъявляемые к оценке, выбор метода, с помощью которого она будет реализована, разработку процедуры оценки и анализ полученных результатов.

На сегодняшний день, как российскими, так и зарубежными авторами, накоплено достаточно много материалов, в которых рассматриваются вопросы оценки персонала. Многие российские авторы внесли значительный вклад по решению проблем процесса оценки персонала, стоит отметить таких авторов, как Е.А. Борисова, Т.Ю. Базаров, А.П. Егоршин, Н.А. Горелов, А.Я. Кибанов, Г.Г. Руденко, Е.В. Маслов, М.Н. Берулава, Б.В. Прыкин и многих других ученых.

Однако, не смотря на значительное количество литературы по управлению персоналом, на сегодняшний день не существует единой разработанной системы оценки персонала, так как очень сложно разработать такую оценку, которая полностью соответствовала бы таким требованиям, как объективность, точность, простота и понятность. Поэтому организации используют несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки.

Таким образом, для эффективной деятельности предприятия имеет высокое значение организация процесса оценки персонала, главной задачей которой является выявление трудового потенциала сотрудников, степени его использования, а также соответствие работника занимаемой должности.

В связи с этим целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию процесса оценки персонала организации ПАО «КуйбышевАзот».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические и методические аспекты процесса оценки персонала;
2. Провести анализ деятельности предприятия ПАО «КуйбышевАзот»;
3. Изучить существующую систему оценки персонала на предприятии;
4. Разработать практические рекомендации по совершенствованию процесса оценки персонала предприятия химической отрасли ПАО «КуйбышевАзот».

Объектом исследования является ПАО «КуйбышевАзот», основным видом деятельности которого, является производство химической продукции.

Предметом исследования бакалаврской работы является процесс оценки персонала организации на примере ПАО «КуйбышевАзот».

Информационной базой исследования послужили данные предприятия химической промышленности ПАО «КуйбышевАзот», нормативные документы, отчетные документы организации, материалы научно – практических конференций, научная литература и материалы периодической печати по изучаемой проблеме, а также ресурсы сети Интернет.

Практическая значимость данной выпускной квалификационной работы заключается в возможности использования предлагаемого плана по совершенствованию процесса оценки персонала в деятельности предприятия.

Бакалаврская работа структурно состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 36 источников и 5-ти приложений. Общий объем работы, без приложений, 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 10, рисунков – 12.

1 Теоретические аспекты оценки персонала и её влияние на повышение эффективности работы

1.1 Сущность, принципы и цели оценки персонала

Деятельность любой организации подразумевает достижение стоящих перед ней целей. Степень реализации этих целей можно определить исходя из того, насколько эффективно организация использует имеющиеся в ее распоряжении ресурсы, а именно потенциал каждого сотрудника. В настоящее время степень квалификации и состояние кадрового потенциала играет большую роль в достижении целей организации, таких как прибыль, конкурентоспособность, уровень социального благополучия сотрудников и т.д. От того, какой квалификацией обладают сотрудники организации, насколько их навыки соответствуют требуемым компетенциям, насколько развит их потенциал, зависит эффективное функционирование и динамичное развитие организации. Для того чтобы получить ответы на данные вопросы организации проводят профессиональную оценку персонала.

Оценка персонала — это система, включающая объекты и субъекты, методы и формы, инструменты, в совокупности позволяющие выявить и измерить сильные и слабые стороны работников их компетенции, результаты трудовой деятельности и потенциал [9].

На сегодняшний день в достаточной степени разработаны и реализованы на практике комплексные технологии оценки управленческого персонала, к которым можно отнести деловую оценку персонала.

Деловая оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов ее обеспечения требованиям рабочего места [10, с. 339].

Элементами системы оценки персонала являются: субъект, объект, предмет, процедура получения оценки (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Элементы системы оценки персонала

Система оценки персонала подразделяется на три основных уровня:

- основная регулярная оценка (проводится раз в 3-5 лет);
- регулярная промежуточная, упрощенная (оценка по итогам текущей работы);
- нерегулярная (проводится по мере необходимости).

Использование системы регулярной оценки персонала способствует повышению эффективности управления сотрудниками организации, а также включает в себя следующие цели:

- принятие обоснованного решения о повышении или понижении сотрудника, его переводе или высвобождении;
- повышение эффективности работы организации;
- осуществление контроля по управлению персоналом;
- повышение мотивации сотрудников организации;
- повышение эффективности использования человеческого потенциала;
- повышение производительности труда;

- поддержание благоприятного психологического климата в коллективе благодаря обоснованной и справедливой оценке.

Также оценка персонала позволяет решить такие задачи, как:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Помимо этого оценка персонала позволяет решить следующие дополнительные задачи:

- установление обратной связи с сотрудниками по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик [10].

Одним из главных условий получения наилучших результатов деловой оценки является организация ее процесса, которая включает в себя ряд этапов (рисунок 1.2).

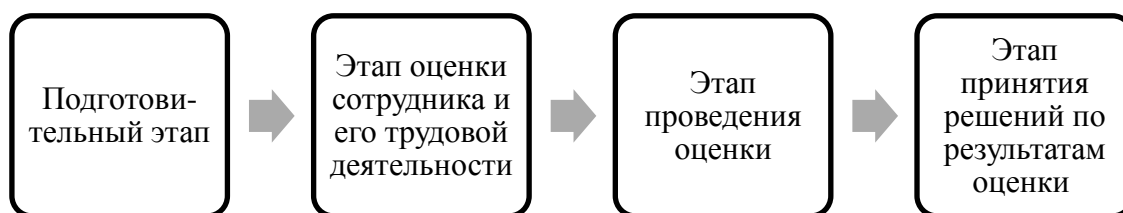


Рисунок 1.2 – Этапы организации процесса деловой оценки персонала

На подготовительном этапе осуществляется сбор предварительной информации по оценке сотрудников: разрабатывается приказ и положение о проведении оценки, утверждается состав аттестационной комиссии,

возглавляет которую руководитель подразделения, список сотрудников, подлежащих оценке, подготавливаются оценочные листы, персонал информируют о целях проведения оценки, ее сроках и порядке проведения.

На втором этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности осуществляется обобщение полученной в результате первого этапа информации. При осуществлении данного этапа формируется экспертная группа, которая проводит оценку сотрудника по ряду таких показателей, как: уровень знаний, умений, навыков, личные качества сотрудника и результаты его труда.

На третьем этапе осуществления оценки персонала проводят оценочную беседу с оцениваемым персоналом, в ходе которой обсуждаются материалы деловой оценки, формируются заключения и разрабатываются рекомендации по дальнейшему продвижению сотрудников в организации. По результатам оценки комиссия выносит следующие решения: соответствует занимаемой должности; не соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций оценочной комиссии при проведении повторной оценки.

По итогам оценки составляется оценочный лист на аттестуемого и оформляется протокол о проведении оценки.

В ходе заключительного этапа формируется экспертное заключение, в котором подводятся итоги по оценке деятельности сотрудников, уровню их квалификации, оценке деловых и личностных качеств, их соответствие требуемым компетенциям, сравнению результатов предыдущей оценки с текущей, а также разрабатываются предложения по дальнейшему продвижению персонала в организации [9].

Отечественные авторы, такие как Е.А. Борисова, Т.Ю. Базаров, А.П. Егоршин, Н.А. Горелов, А.Я. Кибанов, Г.Г. Руденко, Е.В. Маслов, В.Н. Федосеев, С.В. Шекшня и другие внесли большой вклад в разработку процедур и механизмов оценки, ее целей, видов и функций. Однако, несмотря на то, что существует множество подходов осуществления

процесса оценки персонала, практически все российские авторы при формулировании определения оценки персонала во многом схожи.

Так, например, А. Я. Кибанов подразумевает под оценкой персонала процедуру, которая проводится для того, чтобы определить, насколько личные качества сотрудника, а также количественные и качественные результаты его деятельности соответствуют определенным требованиям к должности [10].

А.П. Егоршин пишет, что оценка персонала проводится с целью определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту [8, с. 98]. По мнению Т.Ю. Базарова, оценка персонала дает возможность выявить, насколько тот или иной сотрудник подготовлен к выполнению того рода деятельности, которым он занимается, его реальные возможности с целью определения его дальнейших перспектив роста [2]. А.Я. Анцупов считает, что оценка персонала – это процедура, позволяющая установить, насколько такие качественные характеристики, как способности и мотивация соответствуют требованиям должности или рабочего места» [1, с. 33].

Помимо российских ученых, данную проблему исследуют и анализируют и иностранные ученые, например, М. Армстронг, П. Друкер, Дж. Карлсон, Р. Марр, Монди Уэйн Р., Роберт М. Ноу, Шейн Р. Премо, Н. Штайнманн и так далее. Они изучают актуальные проблемы развития оценки персонала в зарубежных странах, исследуют вопросы оценки персонала, руководствуясь не только традиционной точкой зрения, но и раскрывают нетрадиционные ее аспекты, такие как: оценка эффективности деятельности, оценка в процессе стратегического управления и так далее.

За длительную историю различные авторы, изучая оценку персонала, накопили большой объем материала по этой теме, но как отечественные, так и зарубежные авторы, исследующие проблемы процесса оценки персонала организации, не сходятся во мнений на предмет оценки, ее процедуры,

состава, методов, а также периодичности и сроках ее проведения. С одной стороны, полностью признается необходимость оценки персонала с целью повышения эффективности деятельности организации в целом. С другой стороны, большинство современных авторов излагают данные 10 – 20-летней давности, а новых экспериментальных работ достаточно мало.

В связи с этим, как показывают исследования, во многих организациях оценка персонала проводится достаточно поверхностно и формально, поэтому итоговые результаты аттестуемых сотрудников не всегда соответствуют в полной мере его деловым и личностным качествам. Как правило, аттестацию проводят в форме собеседования, в результате которого оценщик разрабатывает рекомендации, которые зачастую являются некорректными, малосодержательными и, следовательно, бесполезными.

Во многих компаниях проведение аттестации работников не является обязательной процедурой, так как ни в Трудовом Кодексе РФ, ни ином нормативно – правовом акте не указано, что работодатель обязан проводить данную проверку своих сотрудников. Исключением являются только те сотрудники, которые обязуются проходить периодическую проверку на профессиональную пригодность в связи с федеральными законами в отношении персонала организаций отдельных отраслей экономической деятельности [25]. К ним относятся, например, работники, чья деятельность связана с движением поездов и работы на железнодорожных путях общего пользования; авиационный персонал; работники опасных производственных объектов; педагогические и руководящие работники образовательных учреждений и др.

Основанием для проведения аттестации для многих работодателей является:

- проведение кадровых ротаций в компании в виде повышения/понижения в должности сотрудников;
- увольнения некомпетентных сотрудников;

- оценка уровня профессиональной подготовки персонала с целью выяснения необходимости проведения дополнительного обучения, повышения квалификации;
- создание дополнительных стимулов для профессионального роста сотрудников на предприятии;
- формирование кадрового резерва из числа наиболее компетентных специалистов [20].

В связи с этим можно сделать вывод о том, что в последние годы качество персонала интерпретируется согласно развивающимся, идущим в ногу со временем и для отечественной теории и для практики сравнительно новым направлением - управление персоналом. Руководители организаций хорошо понимают, для того чтобы повысить эффективность организации в условиях динамичных изменений внешней среды перед организациями стоит задача реализации бизнес - стратегий, основой которых является квалифицированный и мотивированный персонал, их уникальные компетенции, профессиональный и личностный потенциал.

Таким образом, под процессом оценки персонала стоит понимать последовательность действий по осуществлению процедур оценки, которые формируются в соответствии с критериями, принципами и целями деловой оценки персонала. Поэтому очень важно уделять этому больше внимания, так как именно такие процедуры по оценке персонала, аттестации и применение эффективных методов деловой оценки персонала способствует успешному осуществлению кадровой политики на предприятии.

1.2 Методы оценки персонала

Оценка работника организации в основном проводится в двух случаях. Во-первых, при подборе специалистов на вакантную должность. Во-вторых, при текущей периодической оценке работников компании (аттестации).

Каждый из видов оценки персонала предполагает под собой набор методов ее проведения.

Использование методов оценки персонала дает возможность понять, насколько сотрудники удовлетворены своим трудом, позволяет установить обратную связь со специалистом, получить отклик по организационным или профессиональным вопросам.

Стоит отметить, что оценка в современных организациях проводится с помощью как традиционных, так и современных методов. Рассмотрим часто используемые организациями традиционные методы деловой оценки персонала.

Для того чтобы получить необходимую и объективную информацию в результате применения какого-либо метода оценки персонала необходимо грамотно обозначить объективные показатели, по которым будет оцениваться персонал. Появляется необходимость установления определенного набора критериев, показывающие квалификацию персонала.

Выделяют четыре основных группы критериев (Таблица 1.1):

Таблица 1.1 – Критерии оценки персонала

Критерии	Содержание критериев
Профессиональные	Профессиональные знания, умения, навыки, профессиональный опыт, квалификация, результаты труда
Деловые	Ответственность, организованность, инициативность, деловитость
Морально-психологические	Психологическая устойчивость, честность, способность к самооценке, справедливость
Специфические	Качества человека, характеризующие его личность, авторитет

Критерии могут выявить, как схожие для всех работников моменты деятельности в целом, так и выделить особенности, характерные для каждого работника.

Стоит также отметить, что общей классификации методов оценки персонала не существует. Один и тот же метод может использоваться в

разных группах, так как методы классифицируются по разным признакам. Рассмотрим существующие классификации.

К первой классификации относят методы, которые подразделяются по способу измерения оцениваемой информации: качественные, количественные и комбинированные.

К качественным методам относятся описательные методы, такие как (Таблица 1.2):

Таблица 1.2 – Качественные методы деловой оценки персонала

Метод	Описание метода
Биографический метод	Анализ кадровых данных персонала, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика сотрудника
Метод групповой дискуссии	Рассмотрение разных точек зрения и мнений по той или иной проблеме
Метод эталона	Сравнение фактических характеристик сотрудника с характеристиками более успешных работников данного направления
Матричный метод	Сравнение фактических характеристик сотрудника с требуемым к занимаемой должности набором качеств
Оценка по методу черт	Оценка деловых и личностных качеств, выявление обладания сотрудником определенными социально-психологическими характеристиками

Ко второй группе относятся такие методы, при применении которых можно выявить количественные показатели оценки сотрудников (Таблица 1.3):

Таблица 1.3 – Количественные методы деловой оценки персонала

Метод	Описание метода
Метод экспертно-балльной оценки	Выставление баллов сотруднику по каждому из критериев
Система классификации по порядку	Ранжирование оцениваемых сотрудников по определенному критерию (от лучшего к худшему) с присвоением им порядкового номера

Продолжение таблицы 1.3

Сравнение по парам	Сравнение сотрудников осуществляется по парам. Производится подсчет того, сколько раз работник был лучшим в паре, затем итоги представляются в виде индекса количества предпочтений по сравнению с числом оцениваемых работников
Система графического профиля	Изображение деловых качеств сотрудника (в баллах) в виде точек на графике

Третья группа – комбинированная, так как в основу методов, которые входят в данную группу, включены как описательные принципы, так и количественные показатели (Таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Комбинированная система деловой оценки персонала

Метод	Описание метода
Анкетирование	Использование анкеты с определенным набором вопросов, напротив которых оцениваемый проставляет отметку с описанием той черты характера, которая в большей мере ему присуща
Тестирование	Использование различных тестов с целью определения квалификационных (профессиональные знания и умения), психологических (личные качества сотрудника) и физиологических особенностей сотрудника
Кейс - стади	Решение сотрудником кейса, оформление его решения и представление в группе
Метод «Деловая игра»	Проведение организационно - деятельностной игры, в ходе которой происходит распределение игроков по ролям, выявление знаний и умений игроков, а также оценка готовности персонала к решению текущих и будущих задач в группе. Данный метод в большинстве случаев используется для того, чтобы определить эффективность командной работы персонала
Аттестация персонала	Проведение комплексной оценки персонала, в ходе которой используются такие методы, как: интервью, анкетирование, наблюдение, тестирование, экспертные оценки и др. Целью применения данных методов является определение того, насколько кандидат соответствует вакантной или занимаемой должности, а также для последующего анализа ответов и определения потенциала сотрудников

Ко второй классификации относят следующие методы оценки: методы выявления показателей (методы сбора информации) и методы измерения показателей. Методы выявления показателей позволяют определить, какими деловыми и личностными качествами обладают работники, а также оценить

результаты исполнения порученной им работы. Методы измерения показателей позволяют использовать данные, полученные в результате оценки, для сравнения работников друг с другом.

В таблице 1.5 представлены методы измерения показателей чаще всего используемые в организациях.

Таблица 1.5 – Методы измерения показателей оценки персонала

Метод	Описание метода
Дискретная шкала	Все факторы оцениваются по шкале, где минимальный уровень – «плохо», промежуточные уровни – «удовлетворительно» и «хорошо», максимальный – «отлично».
Описательные вопросы/утверждения	Оценивающий выбирает ответ или утверждение, описывающее его производственные показатели
Поведенческая ориентированная рейтинговая шкала	Оценивающий выбирает утверждения, которые по их мнению наиболее соответствуют их поведению
Метод оценки по результатам	Проводится измерение реальных успехов сотрудника по заранее обговоренным должностным обязанностям
Самооценка	Оценивающий подготавливает свою форму отчетности трудовых заслуг для последующего их обсуждения с оценивающим

К третьей классификации относят методы, которые в свою очередь подразделяются на две группы по содержанию самой оценки. В первую группу входят методы, благодаря которым выявляются черты характера работника, его личные качества, основные характеристики его поведения; во вторую — методы, благодаря которым можно оценить результаты работы сотрудника и степень достижения им поставленных целей.

На сегодняшний день, как на российских, так и на зарубежных предприятиях разрабатываются и используются различные практические методики оценки персонала, в том числе нетрадиционные. Так как данные методы оценки в российских организациях активно начали применяться относительно недавно – 10 - 15 лет назад, их до сих пор часто называют экспериментальными. Несмотря на это некоторые из этих методов уже прочно утвердились в качестве классических методов и используются

многими организациями на постоянной основе. К таким часто используемым методам относятся метод «Оценка 360 градусов», матричная модель аттестации, проблемно – ситуационная оценка персонала, а также психологические методы аттестации и др.

Метод «Оценка 360 градусов» представляет собой процедуру, включающую в себя разработку опросника и генерацию отчетов. Суть данной методики оценки персонала заключается в том, чтобы оценить работника с разных сторон различными лицами: руководителем, коллегами, подчиненными, им самим, что позволяет сотруднику посмотреть на себя со стороны. Отсюда следует и отсылка к названию – «Оценка 360» градусов, которая позволяет оценить сотрудника «по кругу», в реальных рабочих ситуациях. Однако этот метод достаточно субъективен, но в тоже время эффективен для показателя личностного развития, если его использовать вместе с другими методами, например экспертной оценки.

Идея метода матричной модели аттестации управленческого персонала заключается в том, что при его осуществлении всем аттестуемым предлагается типовой набор вопросов – характеристик, которые моделируют портрет личности человека. При построении характеристик используется «теория весов», которая позволяет измерить различные типы поведения аттестуемого, от идеального до негативного образа.

Проблемно – ситуационная оценка персонала проводится на основе оценок, выставляемых экспертами по характеристикам поведения персонала в сложных ситуациях, свойственных для деятельности руководителя или специалиста определенного ранга. В данном методе осуществляется анализ личности сотрудника в его профессиональной деятельности и конкретных рабочих ситуациях. Основой данного метода является понятие профессиональной ситуации как единицы анализа работы персонала, которая выступает способом оценки деятельности специалиста [3].

Помимо явных преимуществ инструментария традиционных систем оценки персонала, они имеют и свои недостатки, которые необходимо

устранять. Для этого руководству и специалистам по персоналу потребуется приложить максимум усилий по разъяснению целей введения систем оценки и созданию благоприятного психологического климата в организации.

Серьезной проблемой инструментария нетрадиционных систем оценок является их субъективизм, которого невозможно полностью избежать ни в одной системе оценок, однако его можно по возможности свести к минимуму. Для того чтобы повысить качество оценок, специалисту по оценке персонала необходимо знать какие ошибки в процессе оценки допускаются чаще всего и научиться их избегать. К числу часто допускаемых ошибок относятся:

- ошибочные результаты оценки, полученные в результате субъективности собственного восприятия сотрудника, причем это может произойти неумышленно;

- возможные искажения результатов оценки, вызванные свойствами человеческой психики. Например, одно положительное или отрицательное качество оцениваемого сотрудника может перекрыть в глазах оценивающего остальные его качества. Оценщик может выставить усредненные оценки, избегая при этом крайние, завышать или занижать их в зависимости от схожести личностных качеств с его собственными и т.д.

Таким образом, на сегодняшний день существует множество различных методов оценки персонала, выбор которых зависит от целей и стратегий той или иной организации. Методики и формы их использования могут меняться, однако главным является не то, благодаря каким именно методам будет осуществляться оценка персонала, а благодаря тому, какие формы их использования будут разработаны лицами, занимающимися оценкой персонала.

1.3 Современные подходы к совершенствованию процесса оценки персонала

На сегодняшний день большинство успешных российских компаний недовольны инструментарием традиционных методов оценки и аттестации персонала, что и подвигло их начать активные поиски современных подходов к деловой оценке персонала, которые соответствуют сегодняшним реалиям. Такая тенденция привела к разработке и внедрению в современных организациях более гибкого процесса деловой оценки персонала и нетрадиционных систем оценивания сотрудников.

В условиях постоянно развивающегося рынка труда, происходит обобщение мониторинговых исследований, проводившихся в экономически развитых странах. Это создает новые векторы развития, позволяющие выявить тенденции в оценке, хотя смежные области, такие, как обучение и развитие, также подвержены влиянию большинства этих трендов.

Большие затраты на развитие сотрудников создает тренд № 1: «Индивидуальный подход к сотруднику».

Оценка каждого сотрудника отдельно, а не как части группы или отдела, становится во многих компаниях ключевой основой для создания индивидуальных планов развития.

В большинстве случаев, на предприятиях, индивидуальные планы развития – это стандартны и прописываются они под каждую должность. То есть у 15 – ти человек, занимающих одинаковую позицию, индивидуальный план развития идентичный. Результаты оценки дают небольшие корректировки в части дополнительных рекомендаций. Сейчас компании стали подходить к затратам на обучение и оценку более рационально. Такой подход требует более адресного использования методов работы, что делает индивидуальный план развития действительно индивидуальными.

Любая организация стремится к тому, чтобы у них работали профессиональные и компетентные сотрудники, поэтому каждому

работодателю важно чтобы ценности и мировоззрение их работников совпадало с целями и задачами организации. Важно понимать, что в современных условиях, компания «покупает» не резюме с опытом работы, а человека с его компетенциями.

Стабилизация рынка труда привело к тому, что задачи специалистов по управлению человеческими ресурсами (HR) изменились с того, чтобы найти и привлечь новых сотрудников, на сохранить собственный персонал и развить их компетенции. Тем самым это создает изменения в процессе оценки персонала при подборе и создает тренд № 2 – «Возвращение к истокам». Руководители снова смотрят на компетенции, отвечающие за командное взаимодействие, корректируют профили должности, при этом оценивая сотрудников с вероятностью их профессионального и личностного роста.

Этот тренд подкреплен еще одной тенденцией – в компаниях возникают цели, достичь которые можно только командой, слаженным коллективом. Вовлеченность, способность и готовность выйти за рамки должностной инструкции – все это традиционно возвращается внутри рабочей среды. Гибкость, адаптивность, способность быть командным игроком – данные компетенции вернулись в профили должностей даже на те позиции, которые не предусматривают сотрудничества с клиентами, например, информационные технологии.

Тренд № 3 – симплификация, иными словами – упрощение. Не секрет, что HR-специалист часто склонен усложнять многие вещи. Однако линейному персоналу, далекому от глобальной стратегии, простые и понятные правила карьерного продвижения, системы вознаграждения и легкие для восприятия критерии оценки облегчают работу. Поэтому, рационально, в некоторой степени, упрощать процесс оценки для карьерного продвижения.

Если проводить систему оценки по многофакторной модели, которая учитывает сразу множество факторов, таких как результативность,

эффективность, биографические данные, тенденции в работе, уровень знаний и т.п. или же оценивать важные для определенной специальности параметры последовательно, то можно сделать вывод, что многофакторная модель является весьма формальной процедурой.

В результате оценивая параметров последовательно, персоналу становится очевидно, что без результативной работы невозможно добиться продвижения по карьерной лестнице, даже при условии, что ты хороший специалист. Итогом оценки становится ряд индивидуальных проектов, где необходимо показать измеримый результат.

Таким образом, можно добиться перехода от формальной оценки к интерактивному взаимодействию, фактически интегрировав процесс оценки в обучение, перейти от регулярной годовой оценки к постоянной скользящей. Во-первых, возможно увеличить скорость продвижения персонала по карьерной лестнице. Во-вторых, получить дополнительную прибыль без роста издержек.

Тренд № 4 – автоматизация. Часть процесса оценки персонала дала неожиданный бонус – оказалось, что сотрудники больше доверяют результатам технологических моделей, а не оценкам, которые были поставлены другими людьми, считая их более объективными. Кроме системы управления талантами, все более автоматизированными становятся процессы аттестации, подтверждение прохождения тренингов, прочтения книг и статей. В итоге биографические интервью, тестовые задания и кейсы постепенно уходят на второй план. Бумажных процедур почти не осталось.

Тренд всех последних лет — HR digital: не просто автоматизация систем, а новое мышление, новый подход ко всем процессам взаимодействия с сотрудниками. В 2017 году новых и доступных digital-решений становится больше. Как известно, тренды современности, такие как глобализация, изменение потребительского поведения, переход к сетевой цифровой экономике: скорость, мобильность и диджитализация способствуют продвижению компании в поиске новых конкурентных моделей управления

бизнесом. На сегодняшний день актуальным является вопрос - какие решения должен принимать человек, а какие может принимать машина, изучив базу данных [5].

Наряду с этим отмечен активный рост цифровизации: интернетом активно пользуется 99% населения страны в возрасте 12 – 24 года, 94% в возрасте 25 – 44 года и 54% в возрасте 45 лет и старше. Один пользователь в среднем пользуется двумя – тремя устройствами, при этом каждый пользователь в среднем проводит 107 минут в Интернете [36].

Таким образом, динамичность мира и глобальное проникновение интернета во все жизненные сферы, стимулирует трансформацию бизнеса - поиск новых моделей управления в основе которых находится формирование Digital - стратегии.

Формирование Digital – стратегии позволяет снизить трудоемкость HR – функций; ускорить принятие управленческих и кадровых решений; повысить качество аналитических данных; прогнозировать текущий и стратегический периоды; организовать общий доступ сотрудникам, которые находятся в разных точках мира; иметь открытый доступ к самым современным технологическим решениям и возможности планирования личностного развития сотрудников. И это далеко не все возможности, которые позволяют использовать Digital для повышения эффективности в управлении человеческими ресурсами.

Бенчмаркинг таких современных и успешных на мировом рынке компаний, использующих в своей работе цифровые технологии в кадровой службе, как Uber Technologies Inc (служба такси), KFC, Сбербанк, Apple, позволил представить разнообразие практического опыта.

В цифровизации технологий в кадровой службе заинтересованы не только частные компании, но и государство. Успешным примером этого является государственная корпорация по атомной энергии Росатом, которая сформировала новую модель поиска и подбора сотрудников. Каждая должность имеет в запасе не менее 3 кандидатов с различной степенью

готовности. При этом сроки на поиск подходящих кандидатов на должность значительно сократились. Если раньше поиск 11 000 кандидатов на 100 предприятий длился около двух недель, то теперь это занимает от 5 до 30 минут, в зависимости от сложности запроса.

Исходя из этого можно сделать вывод о том, что на тенденцию данного тренда оказывают влияние мобильные технологии. Сотрудники все чаще просят предоставить им доступ к обучающим и оценочным программам через мобильные приложения. Многие компании уже сейчас имеют подобные специальные приложения.

Еще совсем недавно работодатели использовали для управления персоналом такие информационные системы, как 1С, SAP или Excel, сейчас же появилось еще больше возможностей, адаптированных под задачи HR – менеджмента и подбора персонала.

Сращивание направлений HR и PR (связи с общественностью) приводит нас к тренду № 5 – брендинг работодателя.

Стоит также заметить, что отношения между работодателем и сотрудником становятся ближе и человечнее. Как правило, соискатели рассматривают те организации, которые будут удовлетворять его не только в материальном плане, но и в задачах, общении, признании и так далее.

Таким образом, на сегодняшний день сотрудники являются не только главной ценностью любой компании, но и лучшей ее рекламой. Именно на такой стратегии компаний будет основано развитие HR – брендинга. На сферу HR все большее влияние оказывает развитие технологий, поэтому соискатели скорее сделают выводы о деятельности компании, прочитав отзывы в Интернете, чем просмотрев сайт организации, они скорее поверят отзывам бывших сотрудников, чем мотивирующим видео о работе мечты. Для HR – менеджеров такая тенденция диктует необходимость сделать своих сотрудников амбассадорами бренда. Их сила заключается в умении привлечь и удержать внимание целевой аудитории, их жизненный девиз зашифрован в рекламном слогане компании, их цель – влюбить потребителя в бренд, чтобы

впоследствии обеспечить ему качественное обслуживание. Если сотрудники доверяют и уважают работодателя, они будут готовы этим делиться. Необходимо лишь предоставить им все необходимые инструменты: предложить выступить на профильной конференции, написать статью, отыскать пост в социальных сетях или разослать вакансию по почте своему кругу знакомых. Данный подход даст преимущество над конкурентами, а сотрудники станут самой эффективной рекламной кампанией. Это влияет на процесс подбора, удержания и адаптации персонала [5].

Таким образом, в связи с изменением требований рынка труда в условиях современной изменчивой рыночной среды и развития научно-технического прогресса, от организаций требуется поиск принципиально новых методов оценки персонала. Выделим три основных подхода к современной и эффективной оценке персонала, которые будут актуальны в будущем (рисунок 1.3).

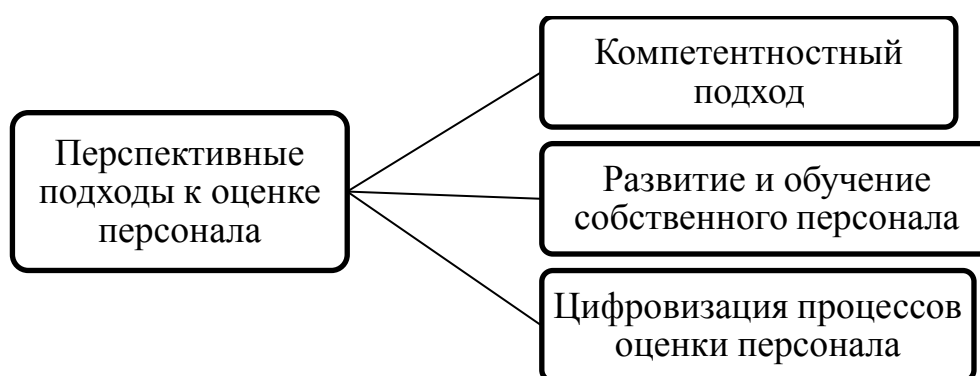


Рисунок 1.3. – Перспективные подходы к оценке персонала

Во-первых, это компетентностный подход, главной задачей которого является развитие и формирование уникальных компетенций персонала, их эффективное использование и совершенствование для создания конкурентного преимущества организации. На сегодняшний день, организации, которые ставят перед собой высокие цели в осуществлении деятельности и развития компании в долгосрочной перспективе, должны уделять большое внимание развитию компетенций персонала, так как

управление персоналом в России выходит на новый уровень и требует специалистов более высокой компетенции.

Во-вторых, развитие и обучение собственного персонала, так как именно этот подход является главным средством достижения стратегических целей организации. Важно понимать, что управление развитием человеческих ресурсов является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал сотрудников и оказывать влияние на формирование организационной культуры.

В-третьих, цифровизация процессов оценки персонала. Стремительное развитие цифровых технологий создает новые условия для менеджеров, создает необходимость искать новые подходы к имеющимся моделям управления, которые будут конкурентоспособны. Digital – технологии, которые заложены в стратегии управления человеческими ресурсами, повышают эффективность управленческих решений: автоматизированный рекрутинг, переход на виртуальные рабочие места, индивидуализация – создание для каждого сотрудника среды для самореализации и развития, управление людьми с высоким потенциалом и вовлеченностью и т.д.

Таким образом, процесс деловой оценки персонала является важным направлением деятельности кадровых специалистов. Руководители любой организации заинтересованы в том, чтобы знать, как хорошо работают его сотрудники, чтобы повышать эффективность их труда. А для того чтобы лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать, необходимо регулярно проводить оценку персонала.

2 Анализ системы оценки персонала ПАО «КуйбышевАзот»

2.1 Характеристика организационно – экономической деятельности ПАО «КуйбышевАзот»

Объектом исследования является публичное акционерное общество «КуйбышевАзот».

Строительство Куйбышевского азотнотукового завода (КАТЗ) началось в 1961 году, и уже в 1965 году на заводе начали использоваться первые производственные мощности (по выработке слабой азотной кислоты и аммиачной селитры на привозном аммиаке). В 1966 году предприятие начало разрабатывать собственный аммиак, после чего заработало по полной технологической схеме.

В 1975 году было образовано производственное объединение «КуйбышевАзот», главным предприятием которого стал КАТЗ. В него вошли на тот момент еще строящиеся Тольяттинский азотный завод (ТоАЗ), Азотреммаш, Трансаммиак. В 1981 году в результате изменения структуры компании они были выведены в самостоятельные юридические лица. В 1991 г. «КуйбышевАзот» стал арендным предприятием, а затем, в 1992 году, было создано закрытое акционерное общество «КуйбышевАзот». В 2006 г. годовым общим собранием акционеров было принято решение изменить тип акционерного общества с закрытого на открытый. В 2016 году в соответствии с требованиями Федерального закона об «Акционерных обществах» Общим собранием акционеров принято решение об утверждении Устава Общества в новой редакции, и в связи с этим изменено фирменное название на Публичное акционерное общество «КуйбышевАзот» (ПАО «КуйбышевАзот»).

Главной целью ПАО «КуйбышевАзот» является производство продукции с минимальным негативным воздействием на природу и качественная ее поставка потребителям. Учитывая характер и масштаб

деятельности предприятия, все риски в области охраны здоровья и безопасности труда контролируются.

Миссия предприятия – создание продуктов, которые будут способны расширить возможности людей и улучшить качество их жизни; добиться абсолютного лидерства в производстве капролактама, полиамида и продуктов их переработки не только в России, но и за рубежом; развивать поставки удобрений на отечественный рынок; сбалансировано удовлетворять интересы государства, акционеров и работников общества.

Стратегия развития ПАО «КуйбышевАзот» заключается в следующем:

- укрепление лидерских позиций на российском рынке капролактама и продуктов его переработки;
- усиление конкурентных позиций за счет повышения эффективности операционной деятельности (внедрение современных технологий в производство, усиление мер по безопасности);
- соответствие высоким стандартам качества продукции, требованиям потребителей, стандартам экологической и промышленной безопасности;
- совершенствование профессионализма сотрудников и обеспечение их социальной защищенности.

Для осуществления успешной производственной деятельности ПАО «КуйбышевАзот» имеет все необходимые производственные мощности, технологическое оснащение, а также квалифицированный персонал. Численность которого на 2017 год составляет 5 091 человек.

Предприятие расположено в 1000 километрах на юго-восток от столицы России – г. Москвы, в Самарской области, г. Тольятти, ул. Новозаводская, 6. Площадь компании – 300 Га.

В настоящее время ПАО «КуйбышевАзот» представляет собой крупное химическое предприятие, является одним из ведущих предприятий российской химической промышленности.

Сегодня предприятие осуществляет свою производственную деятельность по двум основным направлениям:

- капролактамы и продукты его переработки (полиамид-6, высокопрочные технические и текстильные нити, кордная ткань, инженерные пластики);
- аммиак и азотные удобрения [15].

Доля химического производства ПАО «КуйбышевАзот» в Российской Федерации за 2017 год (рисунок 2.1).

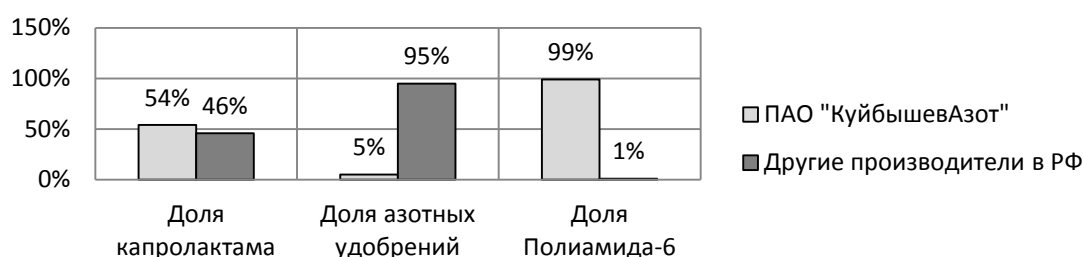


Рисунок 2.1 – Доли химического производства ПАО «КуйбышевАзот» в РФ за 2017 год

Динамика основных производственных показателей производства продукции предприятия за 2000 – 2017 гг. (рисунок 2.2) наглядно показывает развитие предприятия в целом.

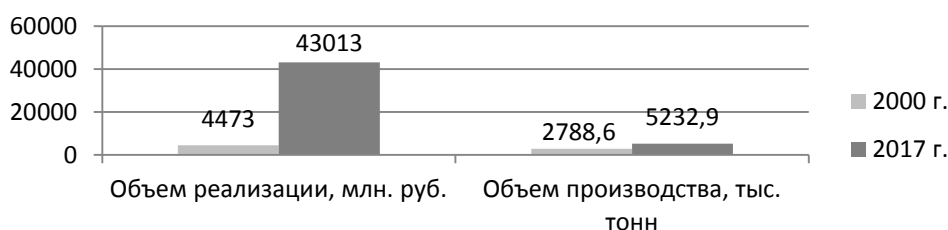


Рисунок 2.2 – Динамика основных производственных показателей производства продукции ПАО «КуйбышевАзот» за 2000 – 2017 гг.

Из рисунка 2.2 видно, что объем реализации продукции и объем производства существенно выросли. Прирост объема реализации составил в

2017 году 861%, по сравнению с 2000 годом, прирост объема производства – 465% соответственно, что говорит о хорошем спросе на продукцию предприятия и наращивании объемов производства.

Динамика основных экономических показателей деятельности ПАО «КуйбышевАзот» за 2015 – 2017 гг. представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономических показателей деятельности ПАО «КуйбышевАзот» за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменения			
				2016-2015 гг.		2017-2016 гг.	
				Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс.изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	38092000	37911005	43012605	-180995	-0,5	51101600	13,4
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	24801656	29127931	34246775	4326275	17,4	5118844	17,6
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	13290214	8783074	8765830	-4507140	-33,9	-17244	-0,2
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	-	-	-	-	-	-	-
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	3407327	3843995	4692721	436668	12,8	848726	22
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	9883000	4939079	4073109	-4943921	-50	-865970	-17,5
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	5019000	4084072	3114729	-934928	-1,9	-969343	-23,7
8. Основные средства, тыс. руб.	18700847	22183503	23723523	3482656	18,6	1540020	6,9
9. Оборотные активы, тыс. руб.	18970651	18809744	19671784	-160907	-0,8	862040	4,6
10. Численность ППП, чел.	5098	5143	5091	45	0,9	-52	-1
11. Производительность труда работающего, тыс.руб.	7471,9	7371,3	8448,7	-100,6	-1,3	1077,4	14,6
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	486	552,2	579,4	66,2	13,6	27,2	4,9
13. Фондоотдача	2,03	1,7	1,8	-0,33	-16,3	0,1	5,8
14. Оборачиваемость активов, раз	2	2	2,2	0	0	0,2	10
15. Рентабельность по прибыли	25,9	13	9,46	-12,9	-49,8	-3,54	-27,2

Продолжение таблицы 2.1

16.Рентабельность по чистой прибыли	13,2	10,8	7,2	-2,4	-18,2	-3,6	-33,3
17.Затраты на рубль выручки, коп.	74	86,9	90,5	12,9	17,4	3,6	4,1

Таким образом, проведя анализ экономической деятельности предприятия, можно сделать вывод о том, что большинство показателей увеличились за период с 2015 по 2017 гг. Как видно из представленных данных в таблице 2.1, показатель выручки в 2017 г. увеличился на 13,4% по сравнению с 2016 г., что связано с увеличением объема продаж. Также произошел рост показателя себестоимости продаж, в 2017 г. он составил 34 246 775 тыс. руб., рост по сравнению с 2016 годом 17,6%, это связано с увеличением общепроизводственных и общехозяйственных затрат.

Для наглядности на рисунке 2.3 представим динамику основных экономических показателей предприятия.

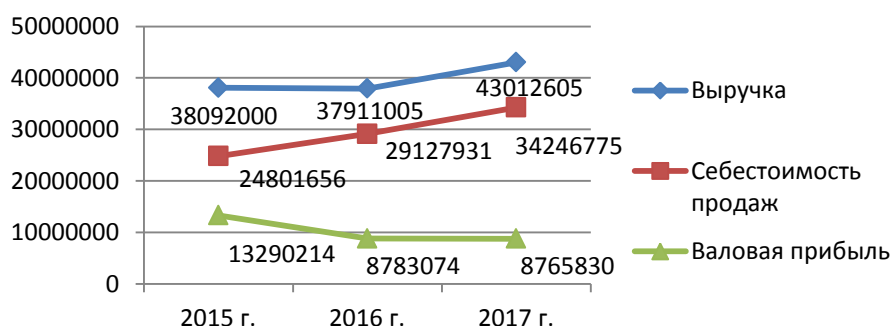


Рисунок 2.3 – Динамика основных экономических показателей ПАО «КуйбышевАзот» за 2015 – 2017 гг., тыс. руб.

Также необходимо оценить финансовую деятельность предприятия при помощи различных показателей прибыли (рисунок 2.4), ведь именно они характеризуют эффективность деятельности организации.

Согласно данным, представленным в таблице 2.1 видно, что в 2017 году отмечен спад всех основных показателей прибыли на протяжении всего анализируемого периода. Валовая прибыль в 2016 году снизилась на

4 507 140 тыс. руб., по сравнению с 2015 годом, в 2017 году снизилась еще на 17 244 тыс. руб. Показатель прибыли от продаж в 2016 году, по сравнению с 2015 годом, снизился на 49,9%, в 2017 г. на 82,5%. Показатель чистой прибыли также уменьшился, в 2016 г. на 81,4%, что составило 934 788 тыс. руб, в 2017 г. еще на 76,3%, что составило 969 343 тыс. руб. Это связано с тем, что предприятие на время капитального ремонта приостановило работу основных производственных цехов, что снизило выработку продуктов и количество продаж.

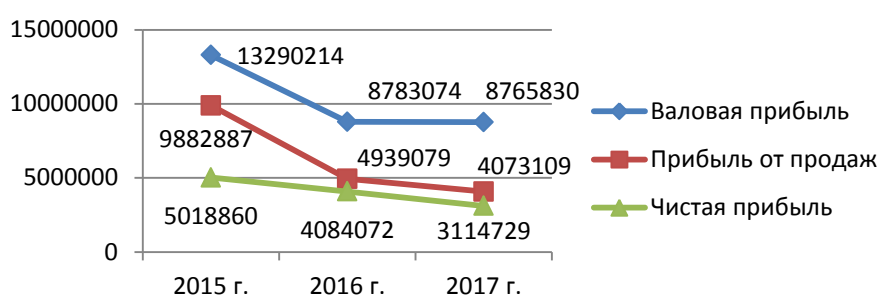


Рисунок 2.4 – Динамика основных показателей прибыли ПАО «КуйбышевАзот» за 2015 – 2017 гг., тыс. руб.

Для того, чтобы тщательнее проанализировать финансово – хозяйственную деятельность предприятия, необходимо провести анализ валюты баланса, а также структуры активов предприятия. Согласно бухгалтерскому балансу предприятия, который представлен в Приложении А, можно сделать вывод о том, что в 2017 году за счет увеличения объема оборотных и внеоборотных активов, произошел рост баланса по активам, который составил 4 309 969 тыс. руб. Это свидетельствует о расширении деятельности и росте экономического потенциала компании. Также следует отметить, что виден рост дебиторской задолженности в 2016 и 2017 г., данный показатель, по сравнению с 2015 годом вырос на 1 569 893 тыс. руб. и на 82 228 тыс. руб. соответственно, однако доля дебиторской задолженности в балансе предприятия уменьшилась с 19% до 18,6%, что является положительной тенденцией.

Помимо успешной реализации экономической деятельности, предприятие «КуйбышевАзот» уделяет большое внимание развитию персонала, совершенствованию его профессионализма, обеспечению социальной защищенности сотрудников. На рисунке 2.5 представлена структура персонала по категориям за 2017 год.



Рисунок 2.5 - Структура персонала по категориям, 2017 г.

В 2017 году среднесписочная численность персонала предприятия уменьшилась на 1 % и составила 5 091 человек. Доля производственно-промышленного персонала - 90 %. Средний возраст работающих – 42 года. Показатель текучести в отчетном году соответствует низкому или естественному уровню – 3,38%.

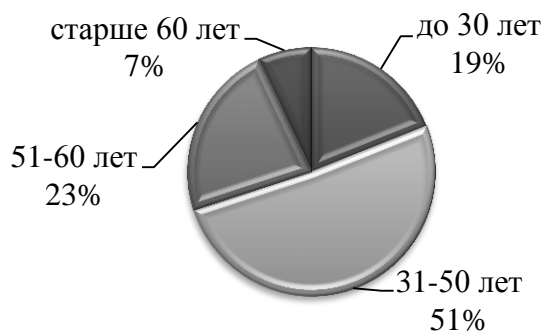


Рисунок 2.6 – Структура персонала по возрасту, 2017 г.

Несмотря на стабильный рост инфляции, средняя заработная плата каждый год увеличивается. В 2017 году она увеличилась на 5 % и составила 48 286 руб. в месяц, в том числе по рабочим – 43 632 руб. (Таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Динамика заработной платы ПАО «КуйбышевАзот» за 2009 – 2017 гг., тыс. руб.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Средняя зарплата, руб.	20773	23483	25570	28585	32867	36611	40504	46016	48286
Инфляция, %	108,8	108,78	106,1	106,58	106,45	111,4	112,91	105,38	102,52
Рост зарплаты к 2009г., %	144,3	163,2	177,7	198,6	228,4	254,4	281,4	319,7	282,4%
Рост инфляции к 2009г., %	150,3	163,5	173,5	184,9	196,8	219,1	247,4	260,8	245,3%

Говоря об организационной структуре предприятия (Приложение Б), которая имеет линейно – функциональный тип, можно сделать вывод о том, что она классифицирует персонал согласно функции, которую он выполняет в профессиональной сфере. Преимуществами данной организационной структуры является то, что она имеет ясный и точный порядок подчиненности сотрудников, дает четкое понимание ответственности и имеет высокую эффективность использования рабочей силы. Немаловажным является наличие возможности карьерного роста сотрудников, которые имеют четкое понимание своего продвижения по службе в данной организации. Помимо множества преимуществ, структура имеет существенный недостаток, он заключается в сложности согласования действий между функциональными подразделениями. Однако при грамотном функционировании деятельности всех подразделений и их контроле, данный недостаток легко минимизировать.

Таким образом, проведя исследование предприятия химической промышленности, можно сделать следующие выводы. Баланс предприятия на протяжении всего анализируемого периода является ликвидным. Несмотря на то, что основные показатели показывают отрицательную динамику, показатели платежеспособности и финансовой устойчивости соответствуют нормативным значениям (нормальным ограничениям). По состоянию источников формирования материальных запасов и затрат предприятие имеет достаточный уровень внутренней финансовой устойчивости. Помимо этого «КуйбышевАзот» уделяет большое внимание кадровой политике. Предприятие ставит одной из главных задач выявление трудового потенциала сотрудников, его использование и грамотное развитие в организации.

2.2 Анализ системы оценки персонала на предприятии химической промышленности ПАО «КуйбышевАзот»

Оценка персонала на предприятии ПАО «КуйбышевАзот» проводится для того, чтобы установить соответствие профессиональных и личностных характеристик сотрудников должностям или рабочим местам, которые они занимают.

Состав организационной структуры отдела кадров на предприятии ПАО «КуйбышевАзот» включает в себя (Приложение В):

- отдел подбора и развития персонала;
- сектор по учету и комплектации кадров;
- сектор пенсионного и социального обеспечения;
- сектор соцкультбыта;
- центр подготовки персонала.

Организацией и проведением процесса оценки персонала занимается отдел подбора и развития персонала. Он включает в себя разработку методик оценивания и определение критериев оценки персонала, организацию и

проведение процесса аттестации персонала, формирование и подготовку кадрового резерва для выдвижения на руководящие должности на основе планирования карьеры, обеспечение проведения профессионального и психологического тестирования работников, подготовку и организацию проведения социологических опросов работников.

Существующая система оценки на химическом предприятии ПАО «КуйбышевАзот» включает в себя различные методики оценки персонала, с помощью которых осуществляется оценка персонала различных категорий в зависимости от специфики труда сотрудников и их организационно-управленческого уровня.

Действующая на предприятии система оценки персонала представляет собой взаимосвязанную систему, которая состоит из таких направлений, как оценка при приеме сотрудников на работу, оценка специалистов с редкими знаниями и навыками, оценка по компетенциям, оценка кадрового резерва, а также психологическая оценка (рисунок 3.1).

Оценка при приеме сотрудника на работу

- предварительное рассмотрение и отбор резюме
- предварительное собеседование
- тестирование
- анкетирование
- интервьюирование

Оценка сотрудников с редкими знаниями и навыками

- собеседование

Оценка по компетенциям (аттестация)

- применение метода "Оценка 360 градусов"
- интервьюирование
- использование письменного метода
- выполнение квалификационной работы

Оценка кадрового резерва

- интервьюирование
- применение метода "Оценка 360 градусов"
- использование системы "Эталон"

Психологическая оценка

- применение психологических методов
- проведение социальных исследований

Рисунок 3.1 – Система оценки персонала организации ПАО
«КуйбышевАзот»

Оценка при приеме сотрудников на работу осуществляется в несколько этапов:

1. Предварительное рассмотрение и отбор резюме, соответствующих профилю должности и заявке. Проводится начальником отдела по подбору и развитию персонала.

2. Предварительное собеседование. Проводится начальником управления персоналом. Собеседование направлено на личное знакомство с кандидатом, уточнение его образования и предыдущего опыта.

3. Анкетирование. Анкета помогает получить более полную информацию о претендентах. Она содержит, в том числе, вопросы о

функционале на прежнем месте работы, личных достижениях, причине увольнения. Анкета также направлена на выявление взглядов и позиций на жизнь претендента, его понимание и восприятие. По результатам анкетирования можно выявить, как человек ориентирован на успех, каким образом он понимает сферу профессиональных достижений, их процесс и механизмы, связь между достижением целей и потребностью в чувстве стабильности, а также можно определить степень амбициозности соискателя и т.д.

4. Тестирование. На предприятии ПАО «КуйбышевАзот» используют различные тесты, как для выявления способностей и потенциала человека, так и для раскрытия некоторых особенностей личности. Выбор тестов зависит от того, на какую должность требуется сотрудник. Тесты делятся на 2 основные группы, такие как:

- интеллектуальные. Дают возможность для анализа уровня развития человека, а еще особенностей его интеллекта, памяти, внимания. Метод также помогает понять, легко ли человек обучается и овладевает новыми знаниями и навыками;
- личностные. Такие тесты используются для оценки проявлений личности — эмоций, воли, мотивации.

Самыми используемыми тестами в процессе приема сотрудника на работу являются: тесты для руководителей и менеджеров от Ицхака Адизеса, тест Кейрси, тест Кеттелла, соционический тест, опросник «Словарь», тест на выявление индивидуального стиля управления, индивидуальных особенностей при работе в команде и др.

5. Интервьюирование. Собеседование проводится начальником управления персоналом в присутствии руководителя системного подразделения, в котором открыта вакансия.

Профессиональное интервью проходит в два этапа: сначала кандидату задаются вопросы один за другим по заранее продуманному плану, в ходе которого выявляют уровень и профиль полученного образования, опыт

работы в конкретной отрасли, навыки и умения, личностные качества, затем кадровый работник определяет круг тем, по которым общение больше похоже на непринужденную беседу. Также в ходе собеседования обсуждаются результаты тестирования, которое проходило ранее.

6. Медицинский осмотр. В случае соответствия кандидата указанным в заявке требованиям, он заполняет заявление о приеме на работу, далее специалист по управлению персоналом направляет кандидата на предварительный медицинский осмотр.

7. Принятие решения о приеме.

На первый взгляд оценка при приеме сотрудников на работу является достаточно эффективной, однако стоит заметить, что проведение предварительного собеседования в совокупности с методами анкетирования и личного тестирования не отражает настоящей компетентности кандидатов, а так же занимает 2 часа на проведение и обработку результатов у специалиста по подбору персонала.

Наряду с оценкой сотрудников при приеме на работу проводится оценка специалистов с редкими знаниями и навыками.

В процессе поиска кандидата выявляются специалисты с редкими знаниями и навыками, узкой специализацией, либо специалисты, имеющие успех в профессиональной деятельности, которые могут быть востребованы в ПАО «КуйбышевАзот». В этом случае специалист по управлению персоналом направляет кандидатов на комиссионное собеседование, по итогу которого эксперты выставляют оценки кандидату. В состав комиссии входят: директор по персоналу, коммерческий директор, директор по маркетингу и стратегическому планированию, начальник управления персоналом, руководитель структурного подразделения, в котором имеется вакантное место.

Помимо входной оценки сотрудников, на предприятии проводится оценка сотрудников по компетенциям (аттестация). Аттестация работников представляет собой компетентную оценку деловых качеств работников

общества и результатов их труда. Аттестацию проходят сотрудники (руководители и специалисты) проработавшие в должности не менее 1 года, не реже, чем раз в 5 лет.

Инспектор по кадровой политике подготавливает пакет оценочных документов на аттестуемого, который включает в себя:

1. Аттестационную карту – характеристику аттестуемого (для оценки образования, стажа работы в должности);
2. Оценочный лист, включающий такие группы компетенций как: корпоративные, управленческие, профессиональные, личностные (Приложение Г);
3. Результаты анкетирования по методу «Оценка 360 градусов»;
4. Заключение по результатам добровольного психологического тестирования.

При проведении аттестации применяются следующие методы:

- Письменный метод – метод проведения аттестации, в рамках которого производится сбор основной информации о работнике, а также описание аттестуемого руководителем системного подразделения.
- Аттестационное интервью – проводится посредством двустороннего взаимодействия для оценки знаний и деятельности аттестуемого.
- Проект, квалифицированная работа – оцениваемый готовит доклад на тему одной из актуальных проблем подразделения, в котором он работает. В докладе аттестуемый сотрудник должен представить свое видение проблемы и варианты ее решения.
- Психологическое тестирование и оценка по методу «Оценка 360 градусов» - используется при необходимости как дополнительный метод оценки для диагностики качеств личности, изучение удовлетворенности и мотивации, а также уровень интеллектуального развития и т.п.

Стоит отметить, что используемый на предприятии метод «Оценка 360 градусов» при оценке компетенций персонала имеет существенные

недостатки, а именно данный метод направлен скорее на выявление того, как люди взаимодействуют друг с другом, т.е. его рациональнее будет использовать при развитии персонала, чем его оценки.

На заседании комиссия оценивает аттестуемых методом балльной системы оценок, на основании которых выносится решение: оцениваемый соответствует занимаемой должности (на основании этого выносится решение о включении его в резерв), не соответствует занимаемой должности (на основании этого возможен перевод на другую должность или принимается решение о направлении на обучение или переобучение).

По результатам оценки по компетентности проводится оценка кадрового резерва.

Кадровый резерв – специально сформированная группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, прошедших процедуру отбора и специальную управленческую и профессиональную подготовку.

Основными целями оценки кадрового резерва на исследуемом предприятии являются:

- оперативное замещение ключевых (руководящих) должностей наиболее квалифицированным персоналом, взамен выбывающих;
- минимизация сроков адаптации сотрудников в планируемой должности;
- увеличение числа мотивированных сотрудников, которые связывают свою карьеру с продвижением внутри общества;
- обеспечения совершенствования и развития кадрового потенциала.

При отборе или выдвижении кандидатов в резерв принимаются во внимание образование, стаж работы в ПАО «КуйбышевАзот», отсутствие действующих дисциплинарных взысканий, результативность работы сотрудника, стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию

своей личности, а также результаты оценки индивидуальных особенностей, полученные посредством проведенных мероприятий по оценке кандидатов, которые включают в себя:

- проведение интервью с непосредственным руководителем (при необходимости);
- изучение потенциала кандидата методом психологического тестирования и анкетирования с использованием методики «Оценка 360 градусов»;
- изучение результатов многофункциональной прецедентной экспертной системы НПО «Эталон».

Отбор кандидатов в кадровый резерв осуществляется с помощью многофункциональной прецедентной экспертной системы НПО «Эталон». На сегодняшний день данная система является наиболее продвинутой разработкой в области работы с персоналом. По точностям, возможностям и удобству система «Эталон» находится в лидерах современных HR-решений.

Среди множества функций, выполняемых системой НПО «Эталон», существует система обследования кадрового резерва предприятия, которая включает в себя комплексное психофизиологическое, личностное и профессиональное обследование работников; расчет профессионального соответствия должностям, профессиям и уровням управления; разработку индивидуальных характеристик персонала; формирование перечня сотрудников на выдвижение в кадровый резерв; отбор работников для последующего обучения, повышения квалификации; определение лидерского потенциала сотрудников; аналитическое заключение по планированию и развитию карьеры работников и др.

Результатом проведения обследования сотрудников является формирование системой выходных карт (Приложение Д) по таким формам, как: профессиональная карта (деловые и профессиональные характеристики работника), психологическая карта (личные качества сотрудников), социально – психологическая карта (компетентность работника) и карта

стратегий поведения (наиболее типичные характеристики поведения сотрудников).

В результате обследования также выявляется такой показатель, как индекс откровенности. Он показывает, насколько откровенными были ответы на вопросы тестов, входящих в конкретную карту, т.е. насколько достоверны полученные результаты.

Однако индекс откровенности ответов на вопросы тестирования не всегда означают намеренную ложь, это может значить, что человек некритично оценивает свои достоинства и недостатки, он может быть нечестен сам с собой. Ответы при этом могут не совпадать с его действительными качествами и компетенциями, из чего существует риск получения некорректных результатов.

Также действующая система оценки персонала на предприятии включает в себя проведение психологической оценки персонала.

Основной задачей психологической оценки исследуемого предприятия «КуйбышевАзот» является получение информации о скрытых характеристиках сотрудника, которые влияют на его поведение в организации. Данные характеристики тяжело поддаются непосредственному наблюдению в ходе собеседования или интервьюирования, поэтому существует потребность в психологической оценке сотрудников, которую проводит профессиональный психолог. Его задачей является применение психологических методов оценки персонала с целью выявления особенностей самооценки, уровня интеллекта, степени стрессоустойчивости сотрудника, прогнозирования его поведения в дальнейшем, а также проведение социальных исследований, которые предполагают определение настроения работников производства, их мотивации, уровня удовлетворенности социальными услугами, социально-психологическим климатом в коллективе и т.п.

На химическом предприятии «КуйбышевАзот» социальные исследования проводятся ежемесячно. Каждый отдел проходит данное

исследование один раз в два года, в ходе которого психолог проводит беседы с каждым сотрудником отдела и анализирует сотрудника с различных сторон: познавательная деятельность (психомоторный темп, психическая продуктивность, умственная способность и т.д.), эмоционально-личностная сфера (черты личности, характер межличностного взаимодействия, конфликтные сферы отношений и т.д.), клинико-психологическая сфера (поведенческие особенности) и др.

В результате исследования психолог делает психологическое заключение и дает рекомендации по дальнейшему продвижению сотрудника внутри организации.

Таким образом, проанализировав действующую систему оценки персонала на предприятии химической отрасли «КуйбышевАзот», были выявлены слабые стороны процесса деловой оценки персонала, такие как:

1. Оценка при приеме сотрудников не отражает реальной компетентности кандидатов на вакантную должность.
2. Большие затраты времени на диагностику результатов оценки персонала.
3. Метод «Оценка 360 градусов» не оценивает эффективность работы сотрудников, работающих на не руководящих должностях.
4. Предприятие использует возможности программы НПО «Эталон» не в полной мере.
5. Высокий риск получения некорректных результатов при проведении многофункциональной прецедентной экспертной системы «Эталон».

3 Организационные мероприятия по совершенствованию процесса оценки персонала организации ПАО «КуйбышевАзот»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию деловой оценки персонала организации

Анализ действующей системы оценки персонала на предприятии химической промышленности ПАО «КуйбышевАзот» позволил выявить слабые стороны рассмотренной системы оценивания сотрудников.

Таким образом, для оптимизации процесса оценки персонала на предприятии «КуйбышевАзот», были предложены следующие мероприятия:

- проведение входного тестирования на профпригодность для производственного персонала;
- применение метода КРІ (ключевые показатели эффективности) для оценки производственных рабочих;
- использование метода «Оценка 360 градусов» для развития и обучения собственного персонала;
- совершенствование применения системы НПО «Эталон».

Оценка при приеме на работу, а именно проведение предварительного собеседования, анкетирования, интеллектуального и личностного тестирования и т.д. не отражает настоящей компетентности кандидатов, а также занимает много времени на осуществление оценки и обработку ее результатов. Вместо тестирования и предварительного собеседования было предложено ввести входное тестирование на профпригодность для специалистов в области химии (Приложение Е), по результатам которого можно определить, насколько кандидат соответствует должности. Данное тестирование не только выявляет уровень знаний кандидатов, понимание процессов производства, владение специализированной технологией, но и позволит сократить время на отбор персонала с необходимыми для данной организации компетентностями. Помимо этого, результаты тестирования

будут служить для кандидатов «визитной карточкой» при прохождении собеседования, в то время как специалист по подбору персонала будет четко понимать, на какие из вопросов данного теста стоит обратить особое внимание, а также сможет проанализировать профессиональную компетентность сотрудника, приложив при этом минимум усилий.

Используемый на анализируемом предприятии метод «Оценка 360 градусов» не оценивает эффективность работы сотрудников, работающих на не руководящих должностях, как например КРІ (ключевые показатели эффективности). Метод «Оценка 360 градусов» направлен на выявление того, как люди взаимодействуют между собой, поэтому данный метод является скорее методом развития персонала, чем его оценки. Помимо этого данный метод носит субъективный характер, т.к. сложно получить откровенную и объективную оценку от коллег, а тем более от подчиненных аттестуемого. Оценка обычно проводят по 10-20 компетенциям, что довольно много, так как не анализ результатов оценки и не даст однозначных ответов на вопросы – над какими личностными и профессиональными качествами стоит работать сотруднику и что необходимо развивать в первую очередь. Поэтому, для того, чтобы эффективнее управлять персоналом, наиболее важные компетенции целесообразнее оценивать в режиме реального времени одновременно с измерением КРІ работника.

Таким образом, при проведении аттестации объективным методом оценки эффективности труда сотрудников, занятых на производстве, можно считать результаты ключевых показателей эффективности (КРІ), т.к. экспертные оценки в ходе проведения аттестационного интервью, могут быть необъективными. В связи с этим рекомендуется внедрить систему ключевых показателей для оценки производственных рабочих с целью повышения объективности оценки.

Для того чтобы внедрить систему КРІ в процесс деловой оценки персонала, для начала нужно определить необходимые количественные и качественные, индивидуальные и командные функции и результаты

деятельности сотрудника; разработать не более 7 требуемых для данной должности компетенций; оценить весомость каждой компетенции в числах от 0 до 1, в сумме дающих 1; создать для каждого работника таблицу результативности на определенный период, например квартал. На протяжении определенного периода необходимо осуществлять контроль за выполнением поставленных задач работнику. По истечении данного периода оценить его фактические результаты и составить личный рейтинг для сотрудника. Также необходимо отметить, что результаты деятельности каждого сотрудника, прошедшего оценку по системе КРІ, должны быть разобраны специалистом по управлению персоналом лично с сотрудником в ходе собеседования. При необходимости вносятся корректировки в результаты оценки, что позволяет повысить объективность оценки путем установления обратной связи. Это также позволяет сотруднику анализировать собственные показатели и повышает мотивацию к выполнению более высоких показателей.

После проведения оценки составляется рейтинг всех сотрудников с показателями их результативности для сравнительного анализа их эффективности, на основе которого руководители делают выводы о необходимости обучения и поощрения сотрудников.

Еще одним недостатком при проведении оценки на предприятии ПАО «КуйбышевАзот» является то, что предприятие использует не все возможности экспертной системы «Эталон». В связи с этим, рекомендуется внедрить в оценку следующие формы обследования сотрудников:

- карта самооценки. Выходные данные карты показывают значения (в процентах) объективности самооценки сотрудника, насколько у него развито самовосприятие, а также в каких областях проявляется его неверная самооценка;
- карта межличностной совместимости. Результаты выходных данных дают возможность оценить, соответствуют ли реальные параметры сотрудника требованиям руководителя. Данная карта чаще всего

используется в тех случаях, когда руководитель выбирает себе заместителей, референтов, секретарей и т.п.;

- карта психофизиологических характеристик. Выходные данные карты выводят психофизиологические особенности человека (например, степень концентрации его внимания, успешность работы в различных условиях: шума, слабой освещенности, и так далее). Данная карта особенно полезна при оценке сотрудников, выполняющих точные работы (работники конвейеров, цехов и т.п.).

Так как при отборе кандидатов в резерв используют результаты экспертной системы «Эталон», при которых учитывают индекс откровенности ответов на вопросы тестов, следует учитывать, что сниженный индекс откровенности не всегда означает намеренную ложь. Когда человек некритично оценивает свои достоинства и недостатки, этот индекс также понижается. Иными словами, человек, необъективно воспринимающий себя (т.е. неоткровенный по отношению к себе), также будет иметь сниженный индекс откровенности, поскольку в этом случае, как и при лжи, его ответы не соответствуют действительности.

В связи с этим существует риск получения некорректных результатов проведения экспертной системы. Для того чтобы минимизировать данный риск при низкой откровенности профессиональной или психологической карты, необходимо использовать такую форму обследования сотрудников, как карта самооценки, чтобы увидеть в каких именно областях работник оценивает себя некритично. При этом индекс откровенности, меньший 20, однозначно показывает намеренное искажение результатов, т.е. ложь.

Таким образом, для того, чтобы оптимизировать процедуру оценки персонала на предприятии «КуйбышевАзот» необходимо применить предложенные мероприятия и усовершенствовать действующую систему оценки персонала организации (рисунок 3.2).

Оценка при приеме сотрудника на работу

- предварительное рассмотрение и отбор резюме
- *ВХОДНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ*
- анкетирование
- интервьюирование

Оценка сотрудников с редкими знаниями и навыками

- собеседование

Оценка по компетенциям (аттестация)

- *ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДА КРІ*
- интервьюирование
- использование письменного метода
- выполнение квалификационной работы

Оценка кадрового резерва

- интервьюирование
- применение метода "Оценка 360 градусов"
- *СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ СИСТЕМЫ "ЭТАЛОН"*

Психологическая оценка

- применение психологических методов
- проведение социальных исследований

Рисунок 3.2 – Рекомендации по совершенствованию системы оценки персонала организации ПАО «КуйбышевАзот»

Таким образом, с целью совершенствования системы оценки персонала были разработаны следующие рекомендации:

- тестирование и предварительное собеседование в процессе оценки персонала при приеме заменить входным тестированием;
- метод «Оценка 360 градусов» в процессе оценки по компетенциям заменить на метод оценки производственного персонала по системе КРІ, при этом результаты метода «Оценка 360 градусов» направить на развитие и обучение собственного персонала;
- совершенствование применения системы программы «Эталон».

3.2 Расчет социально – экономической эффективности мероприятий по совершенствованию процесса оценки персонала организации

Предполагается, что реализация данных мероприятий приведет не только к оптимизации процедуры оценки персонала, но и к положительному для предприятия экономическому эффекту.

Под эффективностью обычно подразумевают бережное и продуктивное использование ресурсов для достижения поставленных целей. А экономическая эффективность – это количественный показатель, который рассчитывается отношением экономических результатов к затратам.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий нам необходимо рассчитать себестоимость и результаты от проведения данных мероприятий.

Как было сказано ранее, для совершенствования системы оценки целесообразно проводить входное тестирование на профпригодность для производственного персонала.

Для расчета себестоимости данного мероприятия необходимо произвести расчет всех расходов, которые понесет предприятие при их внедрении и реализации. Для наглядности представим все затраты в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Затраты на внедрение предложенных мероприятий

№ п/п	Затраты	Значение
1.	ФОТ специалиста по обучению	21 000 руб. +31% = 27 510руб.
2.	Часовая тарифная ставка специалиста по обучению	125 руб.
3.	Создание и корректировка входного теста на профпригодность	8 ч * 125 руб. = 1 000 руб.
4.	Согласование теста с начальником отдела по подбору и развитию персонала	1 ч * 125 руб.= 125 руб.
5.	Затраты на печать тестов	250 руб. *2 = 500 руб.
Итого:		29 135 руб.

По результатам таблицы 3.1 следует, что суммарные затраты по данному предприятию равны 29 135 руб. Следует учесть то, что данные расходы будут единовременными, а издержки на заработную плату специалиста по обучению предприятие понесет вне зависимости от внедрения данного мероприятия.

С помощью метода наблюдения было выявлено, что в настоящее время сотрудник отдела по работе с персоналом тратит один час своего рабочего времени на собеседование с каждым кандидатом, при этом таких собеседований может быть проведено порядка семи в неделю. Введение входного теста на профпригодность позволит сократить данный процесс до пятнадцати минут на каждого кандидата на вакантную должность. Стоит также обратить внимание на показатели экономической эффективности от внедрения данного мероприятия за полгода работы (Таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Показатели экономической эффективности от внедрения входных тестов на профпригодность

Показатели	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия	Отклонение	Темп роста, %
Затраты на оценку кандидата, час	2	0,75	-1,75	37,5
Число претендентов на должность, чел.	68	40	-28	58,8
Затраты на оценку кандидата, руб.	17 000	3 750	-13 250	22,1
Число отобранных кандидатов на должность, чел.	15	30	-55	283,3
Коэффициент отбора кадров, %	0,3	0,6	0,3	200

Таким образом, согласно результатам таблицы 3.2, значение коэффициента отбора кандидатов увеличилось на 0,3% и будет равно 0,6%. Чем ниже значение данного коэффициента, тем затруднительнее процесс

подбора персонала. Соответственно, процесс отбора и найма персонала будет происходить значительно быстрее и эффективнее, поскольку значение показателя стремится к единице.

Рассчитаем предполагаемый экономический эффект от внедрения данного мероприятия.

Экономический эффект рассчитывается по формуле 3.1.

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{З}, \quad (3.1)$$

где Э – экономический эффект, руб.;

Р – результаты от внедрения мероприятия, руб.;

З – затраты на получение результата, руб.

В качестве данных показателей возьмем затраты на проведение собеседований с кандидатами до и после внедрения мероприятия.

$$\text{Э} = 17\,000 \text{ руб.} - 3\,750 \text{ руб.} = 13\,250 \text{ руб.}$$

Чтобы рассчитать экономическую эффективность необходимо использовать формулу 3.2.

$$\text{ЭФ} = \frac{\text{Р}}{\text{З}} * 100\%, \quad (3.2)$$

где ЭФ – экономическая эффективность, %;

Р – результаты деятельности предприятия, руб.;

З – затраты на получение результата, руб.

Для расчета экономической эффективности возьмем за результат деятельности рассчитанное ранее значение экономического эффекта.

$$\text{ЭФ} = 13\,250 \text{ руб.} / 17\,000 \text{ руб.} * 100 = 77,9\%$$

Таким образом, значение экономической эффективности возрастет практически на 80%, что положительно скажется как на работе отдела кадров, так и на деятельности компании в целом, поскольку подбор работников станет значительно эффективнее.

Если говорить о стоимостном выражении экономической эффективности, то данное значение не существенно снизит затраты на оценку персонала, здесь целесообразнее произвести расчет социальной эффективности, которая в свою очередь наглядно продемонстрирует эффект от предложенных мероприятий.

Для того чтобы рассчитать социальную эффективность необходимо проанализировать затраты и результаты на реализацию мероприятия по совершенствованию системы «Эталон».

Как было сказано ранее, результаты сотрудников, проходящих тестирование в системе «Эталон» не всегда корректны, поскольку предприятие использует не все возможности данной системы.

Предполагается, что после внедрения карт самооценки, межличностной совместимости и карты психофизиологических характеристик значение индекса откровенности увеличится, поскольку данные карт позволят оценить соответствие реальных параметров работника запросам руководителя, а также продемонстрирует их психофизиологические возможности и даст шанс объективно оценить себя.

Проведем анализ изменения индекса откровенности, который представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Результаты тестирования сотрудников в системе «Эталон» до и после внедрения мероприятий

Результаты тестирования	Индекс откровенности	Согласие/несогласие сотрудника с результатами
	До внедрения мероприятия	После внедрения мероприятия
Сотрудник 1	80	95
Сотрудник 2	60	75
Сотрудник 3	50	65
Сотрудник 4	30	35
Сотрудник 5	78	93
Сотрудник 6	20	48
Сотрудник 7	15	30
Среднее значение индекса откровенности	47,5	63

Рассчитаем социальную эффективность от проведения данного мероприятия. В качестве показателей расчета предлагается взять значение индекса откровенности до и после внедрения мероприятий по совершенствованию системы «Эталон».

$$СЭ = 63 \% - 47,5 \% = 15,5\%.$$

Таким образом, среднее значение индекса откровенности возросло на 15,5%. Это говорит о том, что оценка сотрудников до внедрения мероприятий проводилась некорректно.

Представим данные таблицы на рисунке 3.3.

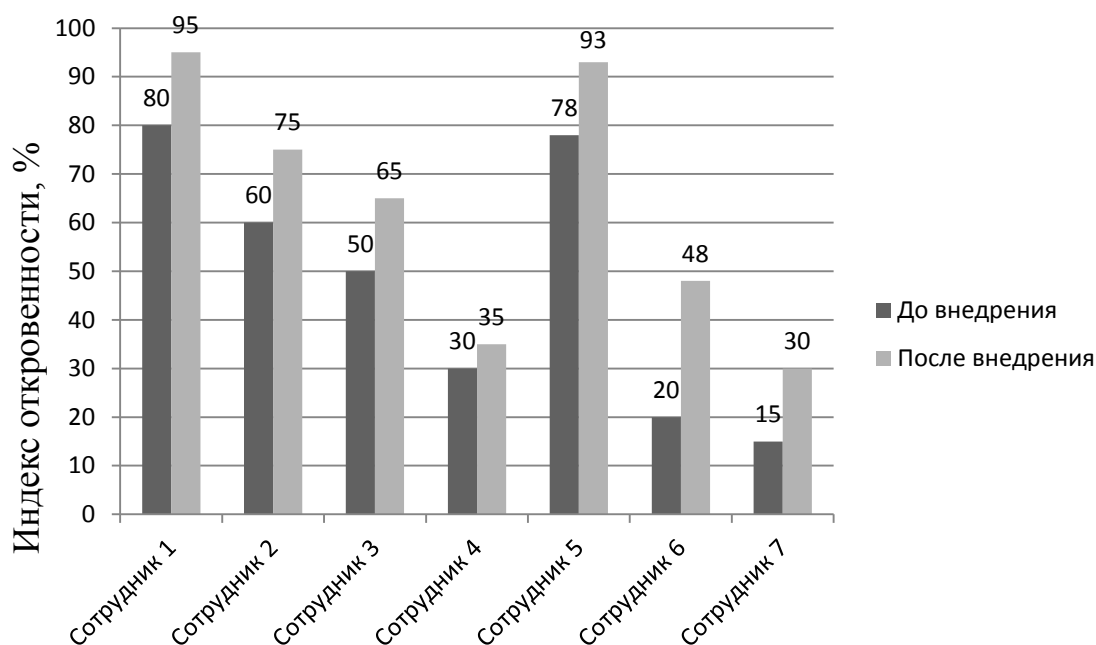


Рисунок 3.3 – Динамика показателя индекса откровенности

На основе анализа рисунка 3.3 можно сделать вывод, что все показатели, отражающие значение индекса откровенности сотрудников при прохождении оценочных тестов, были увеличены.

Можно сделать вывод, что от внедрения предложенных мероприятий в деятельности предприятия химической промышленности ПАО «КуйбышевАзот»:

– сократились затраты на отбор персонала с необходимыми для данной организации компетентностями;

– методы оценки эффективности труда сотрудников, занятых на производстве стали более объективными, за счет системы показателей эффективности (KPI);

– оптимизировалась процедура оценки персонала, за счет расширения возможностей системы НПО «Эталон»;

– снизился риск получения некорректных результатов при использовании системы «Эталон» при оценке персонала;

– увеличилось число работников, успешно прошедших оценку;

Таким образом, в третьей главе были разработаны следующие мероприятия по совершенствованию процесса деловой оценки персонала на предприятии:

– применение входного тестирования на профпригодность для производственного персонала;

– оценка производственного персонала по системе KPI;

– использование метода «Оценка 360 градусов» для развития и обучения собственного персонала;

– совершенствование применения системы «Эталон».

Предложенные выше мероприятия являются достаточно эффективными, поскольку показатель их экономической эффективности при внедрении возрастет почти на 80%. Следовательно, внедрение предложенных мероприятий положительно скажется как на системе оценки отдельно взятых сотрудников, так и на работе предприятия в целом.

Заключение

Актуальность данной работы состоит в понимании оценки персонала организации и выявлению тех ограничений, которые препятствуют совершенствованию данного процесса.

Оценка потенциала и компетенций персонала в современных условиях является важнейшим направлением управления человеческими ресурсами. Именно компетентные сотрудники способны рационально достигать поставленных перед организацией целей, инициировать новые способы решения задач. Соответственно, чем выше уровень подготовленности сотрудников, тем эффективнее деятельность организации в целом, поскольку персонал является главным ресурсом любой компании.

Внешняя среда меняется динамично и поэтому умение «держать руку на пульсе» становится все более актуальным во всех направлениях управленческой деятельности.

Требования рынка труда в условиях современной рыночной среды и развития научно-технического прогресса находятся в динамике и организации должны подстраиваться под них, неустанно совершенствовать процедуры оценки персонала.

В ходе выполнения бакалаврской работы были рассмотрены теоретические аспекты оценки персонала и ее влияние на повышение эффективности работы, а также сущность, принципы, цели и методы данного процесса. Помимо этого, был проведен анализ современных подходов к совершенствованию деловой оценки сотрудников.

Во второй части исследования была представлена организационно-экономическая характеристика предприятия ПАО «КуйбышевАзот», по результатам которой можно сделать вывод, что экономическая деятельность предприятия на сегодняшний день достаточно эффективна и стабильна. В результате изучения процесса оценки потенциала и компетенций сотрудников был выявлен ряд слабых сторон, препятствующих в полном

объеме эффективно производить оценку персонала, а также намечен план мероприятий, способствующих совершению данного процесса, который подробно раскрывается в третьей главе работы.

Анализ выявленных ранее проблем позволил разработать следующие мероприятия:

- применение входного тестирования на профпригодность для производственного персонала;
- оценка производственного персонала по системе KPI;
- использование метода «Оценка 360 градусов» для развития и обучения собственного персонала;
- совершенствование применения системы НПО «Эталон».

Показателями результативности предложенных мероприятий является коэффициент экономической эффективности, который составил 80%, а также положительный социальный эффект от данных мероприятий, что говорит о хорошем результате.

Таким образом, в процессе выполнения работы были решены следующие задачи:

1. изучить теоретические и методические аспекты процесса оценки персонала;
2. провести анализ деятельности предприятия ПАО «КуйбышевАзот»;
3. изучить существующую систему оценки персонала на предприятии;
4. разработать практические рекомендации по совершенствованию процесса оценки персонала предприятия химической отрасли ПАО «КуйбышевАзот».

В результате все задачи были выполнены. Цель работы достигнута.

Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.
2. Федеральный закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ (ред. от 29.07.2017) «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях».
3. Анцупов А.Я. Социально – психологическая оценка персонала : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации, «Психология» / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 391 с.
4. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Ю. Базаров. — М. : Изд-во Юрайт, 2016. - 382 с.
5. Бачина Е. С. Методы оценки персонала // Молодой ученый. — 2017. — № 8. — С. 139-144.
6. Булин Д. «Греф: России требуется новая система управления» / BBC Русская служба [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bbc.com/russian/business/2016/05/160522_gref_skolkovo_lecture (дата обращения: 22.05.2016).
7. Гвоздовская М. «HR - тренды 2016» / ЭКОПСИ-консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/ru-hr-trendyi-2016-goda-prezentatsiya-2.html>.
8. Денисов А.Ф. Отбор и оценка персонала : учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. – М. : Изд-во «Аспект Пресс», 2016. – 304 с.
9. Десслер Г. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. Р.И. Шленова. – М. : БИНОМ, 2014. – 432 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом : учебник для вузов / А.П. Егоршин. – М. : НИМБ, 2007. – 720 с.
11. Зейнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации : учеб. – метод. пособие / И.Ф. Зейнетдинова. – Екатеринбург: Изд-во Урал.

ун-та, 2016. 120 с.

12. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учеб. / А.Я. Кибанов. - М. : ИНФРА-М, 2018. 695 с.

13. Маренков Н.Л. Управление персоналом организации : учеб. пособие для студентов вузов / Н.Л. Маренков, Н.Н. Косаренко. – М. : Академический проект, 2014. – 464 с.

14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М, 2014. 312 с.

15. Материалы сайта ПАО «КуйбышевАзот» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kuazot.ru>.

16. Мизинцева М.Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. – М. : Люберцы: Юрайт, 2016. – 378 с.

17. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://profstandart.rosmintrud.ru/nacionalnyj-reestr-professionalnyh-standartov>.

18. Московская П.М. Возьмите управление персоналом в свои руки / П.М. Московская // Управление персоналом. — №3. — 2014. - С.42-43.

19. Нагибина Н.И., Щукина А.А. HR-Digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // «Науковедение». – Том 9. – 2017. № 1.

20. Налоговые новости и статьи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://nalog-nalog.ru/ohrana_truda/polozhenie_ob_attestacii_rabotnikov_obrazec/ (дата обращения: 18.05.2016).

21. Пахлова И. В. Оценка компетенций работников организации как основа формирования системы развития персонала // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2014 г.). - СПб.: Заневская площадь, 2014. - С. 200-205.

22. Пилчер Т. Бенчмаркинг как средство повышения конкурентоспособности компании / Т. Пилчер // Европейское качество. Дайджест. – 2015. — № 1. — С.41-45.
23. Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда // Молодой ученый. — 2014. — №8. — С. 565-567.
24. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров. – М. : ЛКИ, 2015. – 422 с.
25. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации / В.Н. Федосеев. – М. : Экзамен, 2004. – 368 с.
26. Bobrow W. Personnel Selection and Assessment [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.apa.org/search.aspx?query=personnel+selection+and+assessment&fq=ContributorFilt%3a%22Bobrow%2c+Warren%22>.
27. Edward P. Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources / P. Edward, Lazear & Kathryn L. Shaw. – Journal of Economic Perspectives, 2007.
28. HR, маркетинг, менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hrmaximum.ru/articles/ocenka_i_attestaciya/914/ (дата обращения: 23.08.2016).
29. HR-решения (assessment&training) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://azbukahr.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=30/ (дата обращения: 23.08.2016).
30. Ichniowski C. Beyond Incentive Pay: Insiders' Estimates of the Value of Complementary Human Resource Management Practices / C Ichniowski, K. Shaw. – Journal of Perspectives, 2003.
31. Kanengoni H. Bias in personnel selection and occupational assessments: Theory and techniques for identifying and solving bias / H. Kanengoni. – Academic Journals, 2013.

32. PRO-персонал / Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/journal/801/> (дата обращения: 15.02.2017).

33. Thornton G.C. III. Validity of assessment centers for personnel selection / G.C. Thornton III, A.M. Gibbons. – Human Resource Management Review, 2009.

34. TNS. «TNS WEB-Index: аудитория интернет проектов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://mediascope.net/services/media/media-audience/internet/information/?download=1173&date=2016+02&arrFilter_pf%5BYEAR%5D=2018&captcha_code=0a903f5489ffc148d2dc80987a0f78d2&captcha_word=lchx5&set_filter=Y (дата обращения: апрель 2018 г.).

Приложения

Приложение А

Бухгалтерский баланс

на 31.12.2017

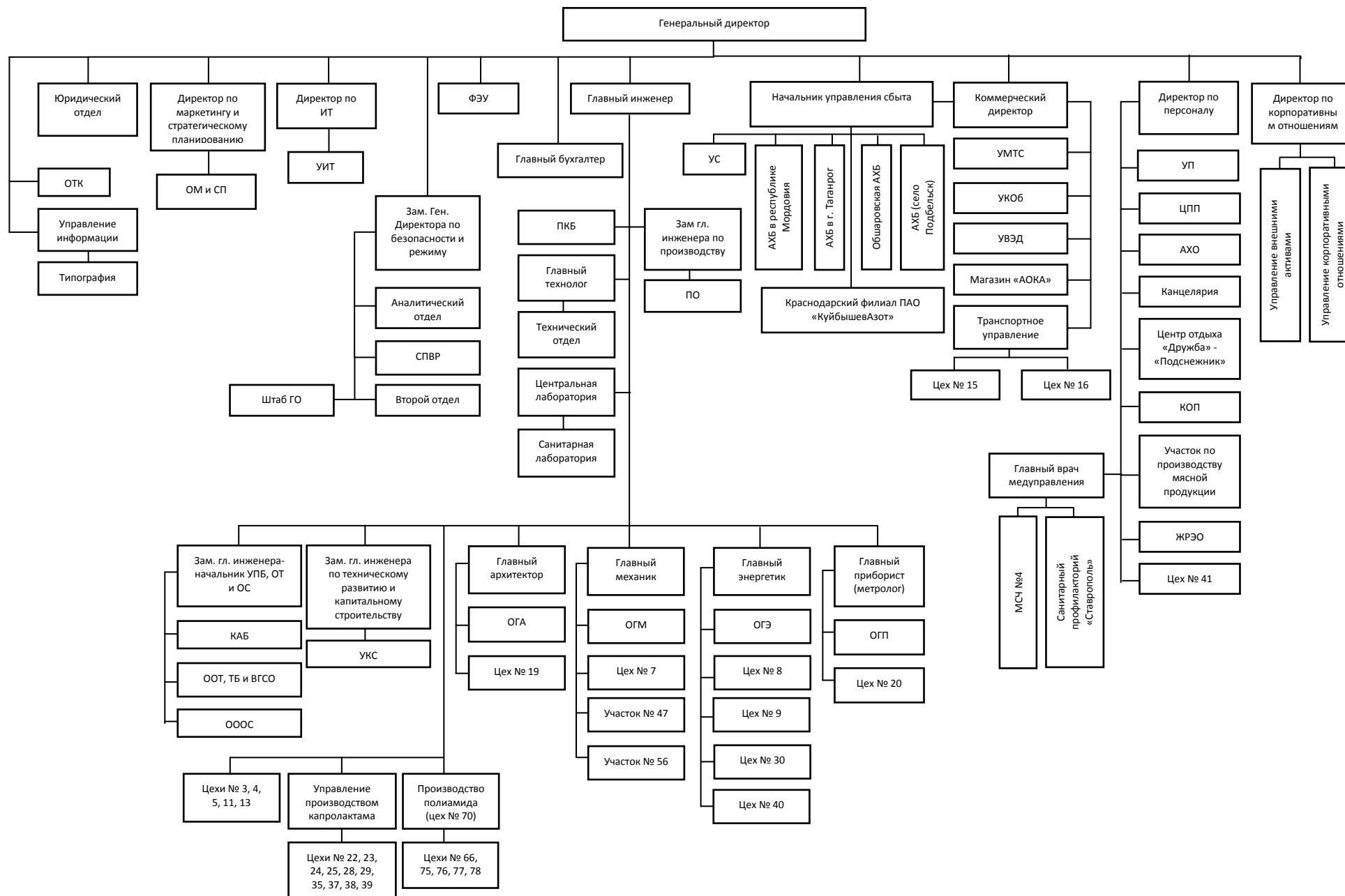
АКТИВ	Код строки	На 31.12.2017 г.	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2015 г.
2	3	4	5	6
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	160	178	196
Результаты исследований и разработок	1120	1 691	50	0
Нематериальные поисковые активы	1130			
Материальные поисковые активы	1140			
Основные средства	1150	23 723 523	22 183 503	18 700 847
Доходные вложения в материальные ценности	1160	1 023 165	883 478	969 949
Финансовые вложения	1170	10 934 906	11 585 582	9 281 173
Отложенные налоговые активы	1180			
Прочие внеоборотные активы	1190	2 451 409	34 134	39 386
ИТОГО по разделу I	1100	38 134 854	34 686 925	28 991 551
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	6 203 235	5 726 578	5 427 965
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	808 440	899 465	691 585
Дебиторская задолженность	1230	10 806 649	10 724 421	9 154 528
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	715 001	415 401	2 879 261
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	199 023	203 173	127 702
Прочие оборотные активы	1260	939 436	840 706	689 610
ИТОГО по разделу II	1200	19 671 784	18 809 744	18 970 651
БАЛАНС (актив)	1600	57 806 638	53 496 669	47 962 202

ПАССИВ	Код строки	На 31.12.2017 г.	На 31.12.2016 г.	На 31.12.2015 г.
2	3	4	5	6
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	237 844	237 844	240 740
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
Переоценка внеоборотных активов	1340	972 107	988 500	1 000 216
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	22 419	22 419	22 419
Резервный капитал	1360	60 185	60 185	60 185
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	27 822 641	25 421 490	22 485 264
ИТОГО по разделу III	1300	29 115 196	26 730 438	23 808 824
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	19 312 749	20 709 146	18 205 004
Отложенные налоговые обязательства	1420	1 395 356	1 171 376	1 023 751

Продолжение Приложения А

Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
ИТОГО по разделу IV	1400	20 708 105	21 880 522	19 228 755
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	300 000	105 931	105 931
Кредиторская задолженность	1520	7 364 519	4 457 482	4 553 713
Доходы будущих периодов	1530	42 211	10 172	2 671
Оценочные обязательства	1540	276 607	312 124	262 308
Прочие обязательства	1550			
ИТОГО по разделу V	1500	7 983 337	4 885 709	4 924 623
БАЛАНС (пассив)	1700	57 806 638	53 496 669	47 962 202

Организационная структура ПАО «КуйбышевАзот»



Условные обозначения:

АХБ – агрохимическая база

АХО – административно – хозяйственный отдел

ГО – гражданская оборона

ЖРЭО – жилищно-ремонтный эксплуатационный отдел

ИТ – информационные технологии

КАБ – координационно – аналитическое бюро

КОП – комбинат общественного питания

МСЧ – медико – санитарная часть

ОГА – отдел главного архитектора

ОГМ – отдел главного механика

ОГП – отдел главного прибориста

ОГЭ – отдел главного энергетика

ОМ и СП – отдел маркетинга и стратегического планирования

ОООС – отдел охраны окружающей среды

ООТ, ТБ и ВГСО – отдел охраны труда, техники безопасности и военизированный газоспасательный отряд;

ОТК – отдел технического контроля;

ПКБ – проектно-конструкторское бюро;

ПО – производственный отдел;

СПВР – служба пропусков и внутреннего распорядка;

УВЭД – управление внешнеэкономической деятельности;

УИ – управление информации;

УИТ – управление информационных технологий;

УКОб – управление комплектации оборудованием;

УМТС – управление материально-технического снабжения;

УП – управление персоналом;

УПБ, ОТ и ОС – управление промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды;

УС – управление сбыта;

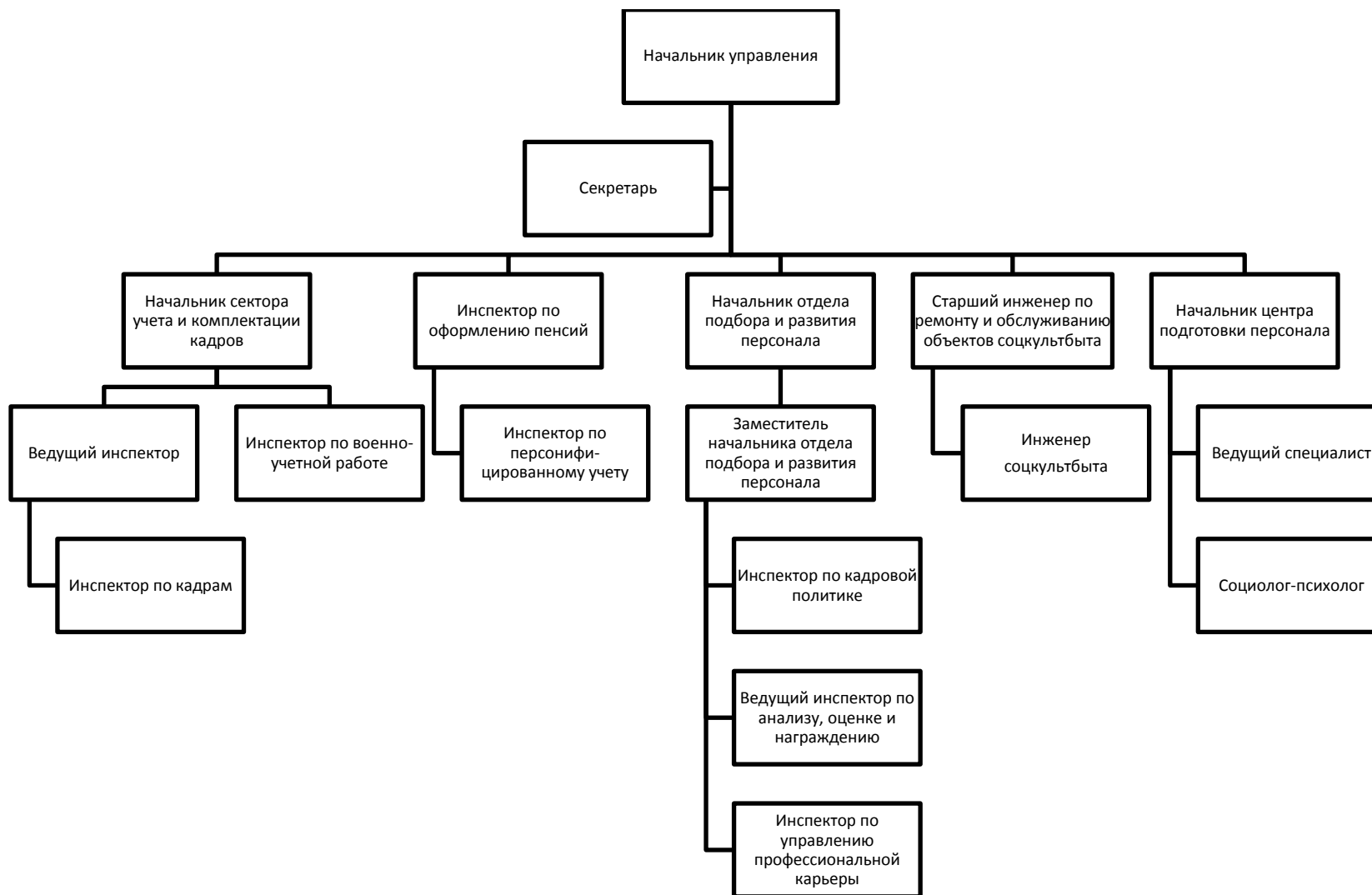
УКС – управление капитального строительства;

ФЭУ – финансово-экономическое управление;

ЦПП – центр подготовки персонала;

ЦСК – центральный складской комплекс.

Организационная структура управления персоналом предприятия ПАО «КуйбышевАзот»



Оценочный лист аттестуемого

1 балл – компетенция не проявляется; 2 балла – плохо; 3 балла – удовлетворительно; 4 балла – хорошо; 5 баллов – отлично.

Компетенция		Аттестуемый (Фамилия И.О.)				
A.1.	Лояльность к предприятию	3	3	3	3	
A.2.	Обеспечение безопасности и требования норм охраны труда	0	3	0	3	
A.3.	Дисциплина исполнения	3	3	3	3	
A.4.	Вежливость и тактичность	3	3	3	3	
B.1.	Знание ТК РФ					
B.2.	Степень экономической грамотности					
B.3.	Управление персоналом (баланс обязанностей и полномочий, мотивация персонала)					
B.4.	Способность передавать опыт/ Преподавание					
B.5.	Информированность (о целях предприятия, цеха, перспективе его развития)					
B.6.	Готовность к участию в развитии компании (цех, производство, завод, группа компаний)					
B.7.	Понимание культуры производства					
B.8.	Понимание системы менеджмента качества					
B.9.	Стремление к саморазвитию и карьерному росту					
V.1.- V.4.	Профессиональные знания, умения и навыки					
V.5.	Знание иностранного языка					
1.	Направить в резерв					
2.	Комментарии					

Председатель:

Генеральный директор:

Примеры результатов выходных карт



Рисунок Д 1 – Пример результатов профессионально-значимых характеристик

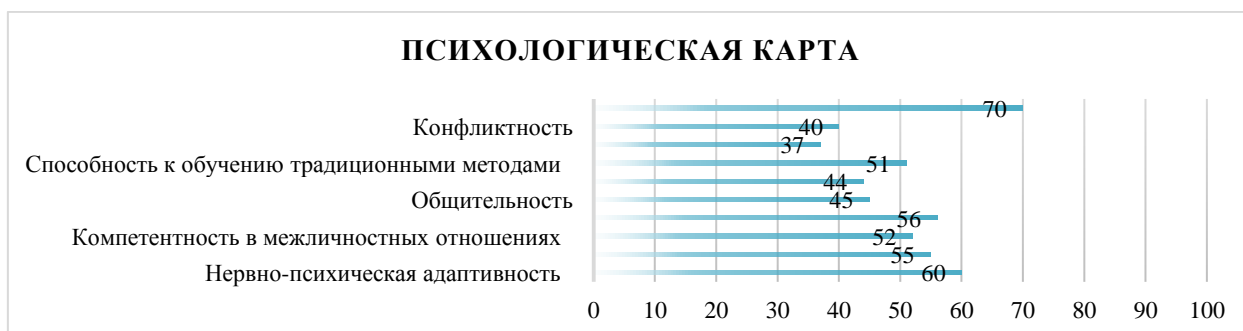


Рисунок Д 2 – Пример результата индивидуально-психологических параметров

Таблица Д 1 – Пример карты социально-психологической некомпетентности работника

Негибкость в общении (неумение находить оптимальный для конкретной ситуации стиль общения)	3
Страх перед неопределенностью (срывы в многоплановых ситуациях, трудности в принятии решений, невозможность выбора)	51
Комфортность (отсутствие собственного мнения, безынициативность, «соглашательство»)	42
Стремление к власти (эгоцентризм, тяга к высоким должностям, ревнивое отношение к чужим успехам)	56
Неуверенность в себе (пессимизм, недоверчивость, "заикливание" на неудачах)	3
Итоговый показатель социально-психологической некомпетентности - 26 %	

Таблица Д 2 – Пример карты стратегий поведения работника

Сотрудничество	3	Компромисс (способность идти на уступки в интересах дела)	6
Соперничество	0	Избегание (уход от поиска и разрешения причин конфликта)	0
Приспособление к ситуации	0		

Входное тестирование
для специалистов в области химии

Фамилия _____

И.О. _____

Дата тестирования: _____

1. Соотнесите:

<u>Название химического элемента</u>		<u>и</u>	<u>символ химического элемента</u>	
а) алюминий	в) азот		1) Cu	4) Al
б) натрий	г) медь		2) N	5) Na

а) 4	б) 5	в) 2	г) 1
-------------	-------------	-------------	-------------

2. Что означает формула H_2O_7 ? _____ Вода _____

3. Какой самый легкий газ? _____ H_2 водород _____

4. Какая из предложенных на выбор формул является формулой соли?

а) $SnCl_2$	б) BeF_2	в) Na_2HPO_4	г) $SnBr_4$
-------------------------------	------------	----------------------------------	-------------

5. Для восстановления катализатора его:

а) конденсируют	б) регенерируют	в) компримируют	г) дегидрируют
-----------------	------------------------	-----------------	----------------

6. Для отделения спирта от воды можно использовать:

а) выпаривание и кристаллизацию	б) отстаивание	в) дистилляцию	г) фильтрование
---------------------------------	----------------	-----------------------	-----------------

7. Методы разделения веществ (выберите правильные):

а) адсорбция	б) дистилляция	в) экстракция	г) фильтрование
---------------------	-----------------------	----------------------	-----------------

8. Что изображено на рисунке №1? _____ теплообменник

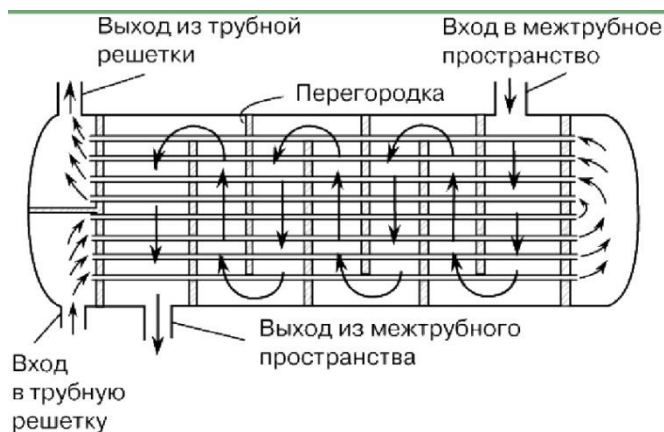
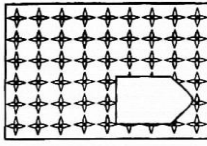






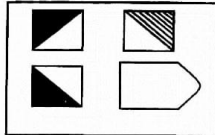






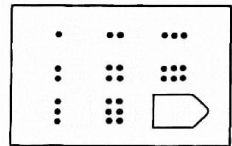








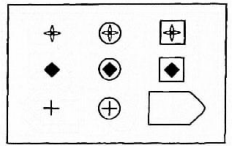










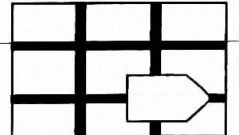






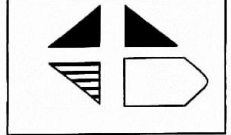






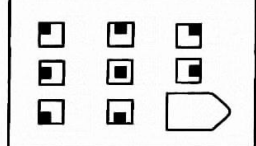








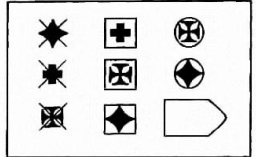








Рисунок №1

Результат _____

* Выполните дополнительные задания

1. На рисунках под текстом недостаёт по одной фигуре. Под изображениями 6-8 пронумерованных фигур, одна из которых является правильным ответом. Необходимо определить закономерность, связывающую между собой фигуры на рисунке, и указать номер искомой фигуры в изображении.

<p>A-1 (ответ: 6)</p>  <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">1 </div> <div style="text-align: center;">2 </div> <div style="text-align: center;">3 </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">4 </div> <div style="text-align: center;">5 </div> <div style="text-align: center;">6 </div> </div>	<p>B-2 (ответ: 3)</p>  <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">1 </div> <div style="text-align: center;">2 </div> <div style="text-align: center;">3 </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">4 </div> <div style="text-align: center;">5 </div> <div style="text-align: center;">6 </div> </div>	<p>C-3 (ответ: 3)</p>  <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">1 </div> <div style="text-align: center;">2 </div> <div style="text-align: center;">3 </div> <div style="text-align: center;">4 </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">5 </div> <div style="text-align: center;">6 </div> <div style="text-align: center;">7 </div> <div style="text-align: center;">8 </div> </div>	<p>D-4 (ответ: 7)</p>  <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">1 </div> <div style="text-align: center;">2 </div> <div style="text-align: center;">3 </div> <div style="text-align: center;">4 </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">5 </div> <div style="text-align: center;">6 </div> <div style="text-align: center;">7 </div> <div style="text-align: center;">8 </div> </div>
---	---	--	---

<p>A-5 (ответ: 6)</p>  <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">1 </div> <div style="text-align: center;">2 </div> <div style="text-align: center;">3 </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">4 </div> <div style="text-align: center;">5 </div> <div style="text-align: center;">6 </div> </div>	<p>B-6 (ответ: 5)</p>  <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">1 </div> <div style="text-align: center;">2 </div> <div style="text-align: center;">3 </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">4 </div> <div style="text-align: center;">5 </div> <div style="text-align: center;">6 </div> </div>	<p>C-7 (ответ: 5)</p>  <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">1 </div> <div style="text-align: center;">2 </div> <div style="text-align: center;">3 </div> <div style="text-align: center;">4 </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">5 </div> <div style="text-align: center;">6 </div> <div style="text-align: center;">7 </div> <div style="text-align: center;">8 </div> </div>	<p>D-8 (ответ: 5)</p>  <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">1 </div> <div style="text-align: center;">2 </div> <div style="text-align: center;">3 </div> <div style="text-align: center;">4 </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">5 </div> <div style="text-align: center;">6 </div> <div style="text-align: center;">7 </div> <div style="text-align: center;">8 </div> </div>
--	--	---	--

2. БЫСТРЫЙ является противоположным по смыслу слову:

а) тяжелый	б) упругий	в) скорый	г) легкий	д) медленный
------------	------------	-----------	-----------	---------------------

3. Сколько из этих шести пар чисел являются полностью одинаковыми?

_____ 4 _____

4396	4396
66936	69636
987726	987726
4357256	4357256
94467471	94467471
86568652	86568564

4. Какое число является наименьшим?

а) 5	б) 0,6	в) 8	г) 34	д) 0,39	е) 4
------	--------	------	-------	----------------	------

Результат: _____