

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующая кафедрой  
\_\_\_\_\_ З.А. Васильева  
«   » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 – Управление персоналом организации

Совершенствование технологии аттестации персонала  
металлургического предприятия (на примере АО «КраМЗ»)

Научный \_\_\_\_\_ кандидат исторических И.А.Цветочкина  
руководитель \_\_\_\_\_ наук, доцент кафедры  
ЭУБП ИУБПЭ СФУ

Выпускник \_\_\_\_\_ А.Н. Бондарь

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ ассистент кафедры И.С. Жирнова  
ЭУБП ИУБПЭ СФУ

Красноярск 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Исследование тенденций и перспектив развития отрасли цветной металлургии в России	7
1.1 Оценка потенциальных возможностей развития отрасли цветной металлургии в России	7
1.2 Методы и инструменты аттестации как комплексной оценки персонала	16
1.3 Отечественный и зарубежный опыт деловой оценки и аттестации персонала	24
2 Анализ системы аттестации персонала предприятия на примере АО «КраМЗ»	30
2.1 Анализ результатов деятельности АО «КраМЗ» и возможностей его развития на отраслевом рынке	30
2.2 Анализ системы управления персоналом на АО «КраМЗ»	37
2.3 Процесс аттестации персонала на АО «КраМЗ»	45
3 Разработка комплекса мероприятий по совершенствованию процесса аттестации персонала предприятия на примере АО «КраМЗ»	60
3.1 Разработка мероприятия по совершенствованию методов и приемов аттестации	60

.....	
3.2 Оценка эффективности внедрения разработанных мероприятий	
.....	67
Заключение	
.....	88
Список использованных источников	
.....	90
Приложения	
.....	97

# **1 Исследование тенденций и перспектив развития отрасли цветной металлургии в России**

## **1.1 Оценка потенциальных возможностей развития отрасли цветной металлургии в России**

Металлургия является одной из наиболее конкурентоспособных отраслей промышленности России, причем российские компании в ряде подотраслей (алюминиевой, никелевой, титановой) входят в группу мировых лидеров. Сейчас металлургия России – одна из наиболее высокодоходных отраслей промышленности. Решающую роль в этом сыграло наличие созданного в советское время мощного сырьевого, промышленного и интеллектуального потенциала.

В условиях становления и развития рыночных отношений Комитетом РФ по металлургии разработана концепция акционирования и приватизации предприятий металлургической промышленности, которая в качестве основы приватизации выдвинула решение следующих важнейших задач:

- сокращение оптимальных технологических связей, позволяющих эффективно использовать имеющиеся в металлургическом комплексе производственный потенциал;
- создание и развитие конкурентной среды;
- привлечение финансовых средств для технического перевооружения предприятий.

Согласно Егоровой А. О., «в процессе реализации этих задач все предприятия металлургической промышленности (вне зависимости от масштабов производства и численности персонала) должны быть отнесены к федеральной собственности [23, с. 76]. Закрепленные в собственность федеральных органов пакеты акций будут использованы для проведения единой государственной сбалансированности политики рыночного направленной на металлургического формирование комплекса, на

стабилизацию производства и создание условий для ускоренной интеграции в мировую экономику».

Обязательное государственное регулирование и непосредственное участие государства в деятельности металлургической промышленности подтверждается опытом развитых стран, где третья часть выпускаемой в этих странах стали производится компаниями, находящимися в государственной собственности.

Металлургия относится к числу базовых отраслей народного хозяйства и отличается высокой материалоемкостью и капиталоемкостью производства. Металлы на сегодняшний день остаются основным конструкционным материалом, и без развитого металлургического комплекса невозможен прогресс в большинстве отраслей экономики.

На долю черных и цветных металлов приходится более 90 % всего объема конструкционных материалов, применяемых в машиностроении России. В общем объеме транспортных перевозок Российской Федерации на металлургические грузы приходится свыше 35 % всего грузооборота. На нужды металлургии расходуется 14 % топлива и 16 % электроэнергии, т. е. 25 % этих ресурсов, расходуемых в промышленности.

Цветная металлургия вносит свой вклад в экономику РФ. Удельный вес цветной металлургии в ВВП России составляет порядка 2,3%, в промышленном производстве - 3,8%, экспорте - 3,6%.

Главная задача предприятий цветной металлургии – выявить и разделить металлы, так как руда может проходить несколько десятков стадий переработки. Основные компоненты могут перерабатываться на месте добычи. Благородные, редкие и рассеянные металлы извлекаются из руды на специализированных заводах путем рафинирования цветных металлов.

В структуру отрасли цветной металлургии входит комплекс предприятий, специализирующихся на добыче и обогащении руд цветных металлов, производящих алюминий, ртуть, вольфрам, никель и другие цветные металлы. Кроме того, в отрасль входят предприятия производящие

твердосплавную, углеродную продукцию, переработку лома и отходов, производство ряда видов химической продукции, обширный комплекс организаций вспомогательного назначения, научно-исследовательские и проектные организации. В России встречаются месторождения руд практически всех цветных металлов.

Основными отраслями цветной металлургии являются:

- 1 Алюминиевая промышленность;
- 2 Медеплавильная или медная промышленность;
- 3 Свинцово-цинковая промышленность;
- 4 Никель-кобальтовая промышленность;
- 5 Оловодобывающая промышленность;
- 6 Золотодобывающая промышленность;
- 7 Алмазодобывающая промышленность.

К специфическим чертам сырьевой базы цветной металлургии относятся: исключительная многокомпонентность сырья; значительная топливоемкость и электроемкость сырья в процессе его переработки; очень низкая концентрация содержания полезных компонентов в сырьевом продукте.

Для цветной металлургии характерна организация замкнутой технологической схемы с многоразовой переработкой промежуточных продуктов и утилизацией различных отходов. В современной экономике данная тенденция усилится, так как расширяются границы производственного комбинирования. Это предоставляет возможность предприятиям отрасли получать дополнительную продукцию – серную кислоту, минеральные удобрения, цемент и так далее. Из-за значительной материалоемкости цветная металлургия ориентирована в первую очередь на сырьевую базу. В этом случае обогащение вплотную связано с местом добычи руд как цветных, так и редких металлов [3].

Таблица 1 – Динамика производства основной продукции цветной металлургии (% к предыдущему году) [4].

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2016 г.
Индекс отрасли	100,6	100,3	101,4	101,7
Алюминий первичный	103,4	100,4	100,9	101,3
Медь рафинированная	100,7	107,0	101,0	108,1
Никель необработанный	89,9	80,0	100,0	80,0

На основании данных таблицы 1.1 следует, что в целом производство основной продукции цветной металлургии имеет стабильную, но невысокую динамику роста по всем годам, за исключением никеля необработанного. В 2016 году объем выпуска никеля снизился на 10,1%, а в 2017 году на 20% по сравнению с показателями предыдущего года. Основной причиной является сокращение низкорентабельной переработки сырья третьих лиц, вследствие реконфигурации производственных мощностей.

В соответствии с прогнозом социально-экономического развития РФ в среднесрочной перспективе не ожидается существенного роста объемов производства цветных металлов, при этом долгосрочное развитие отечественного металлургического комплекса будет зависеть от эффективности программ компаний по реструктуризации и модернизации действующих производств.

Следует отметить, что цветная металлургия России характеризуется сложностью структуры производства (выпускает около 70 различных металлов), высокой обеспеченностью собственными ресурсами. На наш взгляд, характерна также экспортная направленность отрасли. Экспорт цветных металлов в 2017 году составил – 16 млрд долларов.

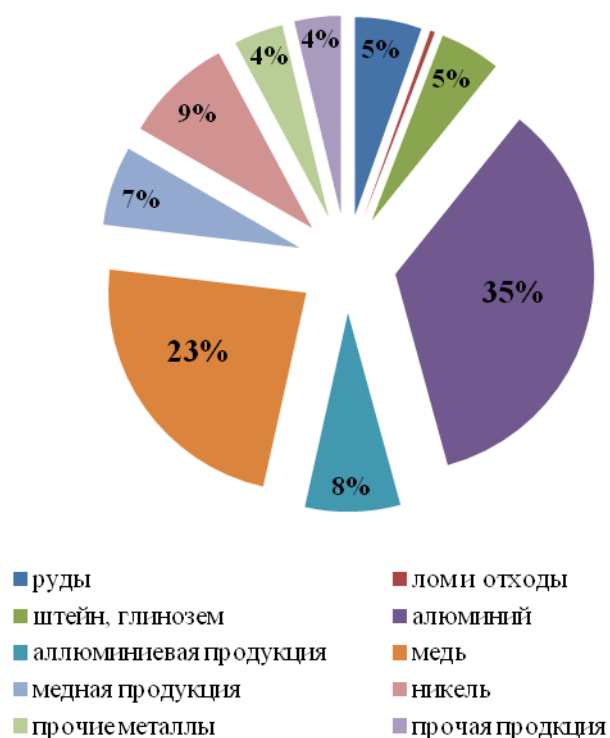


Рисунок 1 – Структура российского экспорта цветных металлов

Цветная металлургия в Кузбассе вторая по значению отрасль, имеющая четко выраженную общероссийскую специализацию. На долю предприятий металлургического комплекса приходится более чем 30% от общего объема промышленного производства области. Цветная металлургия Кузбасса представлена Новокузнецким алюминиевым заводом, Беловским цинковым заводом, Салаирским горнообогатительным комбинатом, Кия-Шалтырским нефелиновым рудником, а также многочисленными рудниками по добыче золота в Мариинской тайге, Горной Шории и Салаирском кряже.

Перспективы развития цветной металлургии в Кузбассе связаны в основном с развитием сырьевой базы региона, применением новых технологий, стимулированием инвестиционной деятельности, а также развитием логистических систем.

На сессии областного совета народных депутатов было отмечено, что инвестиции в развитие металлургической отрасли Кемеровской области по итогам 2017 года выросли на 2 млрд, и достигли 6 млрд рублей. В Кузбассе



на металлургическом комбинате «Евраз ЗСМК» идет «мощная модернизация».

В 2017 г. введена в эксплуатацию новая технологическая линия, которая позволит увеличить производство 100-метровых рельсов в два раза, также начнется выпуск рельсов разной длины уже для всех европейских стран.

Важнейшей задачей также является создание рыночной инфраструктуры, реформирование форм собственности во всех отраслях экономики, развитие совместных предприятий с привлечением отечественных и зарубежных инвестиций, а также создание малых предприятий и развитие предпринимательства. Большие перспективы страны связаны с техническим перевооружением и новейшими технологиями. Речь идет о модернизации действующих предприятий.

Главное направление развития черной металлургии – повышение уровня качества и увеличение выпуска более эффективных видов продукции. Это будет достигнуто благодаря:

- опережающему росту сырьевой базы, повышению содержания железа, марганца и хрома в концентратах, освоению технологии обогащения окисленных железных кварцитов;

- совершенствованию структуры прокатного производства путем опережающего роста выпуска холоднопрокатного листа, проката с упрочняющей термической обработкой, фасонных и высокоточных профилей проката, экономичных и специальных видов стальных труб, в том числе многослойных труб для газопроводов;

- применению прогрессивных технологий, особенно в связи с прямым восстановлением железа из руд, развитием порошковой металлургии, специальных переплавов и внепечной обработки стали, непрерывной разливки стали;

- более полному использованию лома черных металлов и металлосодержащих отходов.

Кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики Новокузнецкого института (филиала) Кемеровского государственного университета, заслуженный экономист РФ Новиков Н. И. подчеркнул, «выпуск готового проката будет увеличиваться без роста производства чугуна, это произойдет благодаря внедрению технологий сниженной ресурсоемкости [25, с. 87]. Намечено улучшить структуру металлопродукции путем производства листового проката, проката из низколегированной стали и с упрочняющей обработкой».

Что касается цветной металлургии, то она является одной из наиболее конкурентоспособных отраслей промышленности России, причем российские компании в ряде подотраслей (алюминиевой, никелевой, титановой) входят в группу мировых лидеров.

В алюминиевой промышленности необходима реконструкция глиноземных производств с установкой оборудования большой единичной мощности предприятий. Проблема на обеспечения длительную сырьем перспективу уральских будет алюминиевых решена освоением крупнейших в России Средне-Тиманских бокситовых месторождений.

Драйвером развития алюминиевой промышленности в долгосрочной перспективе может стать реализация стратегических программ развития смежных отраслей. В электроэнергетике – реконструкция старых и строительство новых воздушных ЛЭП с применением алюминиевых проводов. В соответствии со Стратегией развития железнодорожного транспорта на период до 2030 г. ожидается, что доля потребления алюминия в машиностроительной отрасли вырастет к 2020 г. до 20 % с текущих 11%. Отечественного рынка никеля в долгосрочной перспективе также может начать расширяться в связи с увеличением потребления никеля из-за производства высокотехнологичной продукции из нержавеющей и специальных сталей для развития машиностроительной отрасли, атомной энергетики, нефте- и газодобычи, химической и пищевой промышленности в

рамках реализации федеральных программ (при одновременном снижении использования импортной нержавеющей стали).

Значительную роль в повышении экономической эффективности комплекса цветной металлургии должно сыграть строительство новых комбинатов, осуществляющих не только добычу и обогащение руды, но и её металлургический передел, включая производство конечной высокотехнологичной продукции.

Таким образом, достигнув среднемировых стандартов производства металлургии, России необходимо увеличить отдачу от отрасли минимум в полтора раза. Решающую роль должно сыграть государство, выполнив все задачи для развития металлургической промышленности.

Однако на сегодняшний день, несмотря на адаптацию металлургической промышленности к рыночным условиям, его технико-технологический уровень и конкурентоспособность ряда видов металлопродукции нельзя считать удовлетворительными.

Мировой рынок алюминия и цинка будет испытывать дефицит до 2019–2020 годов, никеля – до 2021 года. Низкие цены 2013-го – 2016-го привели к сокращению загрузки в отрасли и закрытию неэффективных производств. На рынке меди будет сохраняться минимальный профицит, однако опережающий темп роста потребления может привести к возникновению дефицита после 2021 года. По оценкам АКРА, в 2018–2019 годах средние цены на алюминий составят 2 050–2 150 долл./т, на медь – 6 200–6 300 долл./т, на никель – 12 000–12 500 долл./т, на цинк – около 3 000 долл./т. Дополнительную поддержку ценам на металлы оказывают снижение широкого индекса доллара за восемь месяцев 2017 года на 7,5%, а также возврат китайских банков к инвестициям в сырье. Восстановление цен на цветные металлы окажет давление на импорт проката в Россию. Доля импорта во внутреннем потреблении алюминия и меди в 2016 году равнялась 25–30% (продукция с добавленной стоимостью), цинка – 15% (необработанный металл).

По оценкам АКРА, локализация производства алюминиевого и медного проката может увеличить EBITDA российских производителей на 10–15%. Неполная загрузка отечественных производителей цинка создает предпосылки для замещения поставок необработанного металла на локальном рынке, что может способствовать росту выручки более чем на 15%.

Кредитоспособность российских производителей цветных металлов будет улучшаться в результате восстановления цен на основную продукцию и одновременного удешевления рубля до уровня в пределах 65–68 руб./долл. По оценкам АКРА, средний рост рентабельности по EBITDA крупнейших игроков рынка цветных металлов в РФ составит не менее 5–10 п. п., при этом максимальное увеличение рентабельности ожидается у производителей цинка (+10–15 п. п.).

Таблица 2 – Прогноз показателей цветной металлургии в РФ и в мире

Показатели	ед. и «м.	Факт			Оценка	Прогноз			
		2014	2015	2016		2017	2018	2019	2020
Цене нефти марки Urals	долл./барр.	97,9	51,3	423	54,0	55,1	56,1	571	58,2
Курс доллара к рублю	руб./долл.	385	613	67,2	628	61,3	65,1	665	67,8
Мировой ВВП	млрд долл.	78520	74197	75278	77988	81962	86137	90562	95172
Численность населения	млн.	7125	7209	7295	7383	7470	755	7645	7734
Алюминий, мир	долл./т	1896	1681	1611	1972	2072	2174	2240	2288
Производство алюминия, мир	млн.т	53,8	57,3	57,6	59,5	61,0	64,7	683	71,5
Потребление алюминия, мир	млн.т	541	57,4	581	61,0	61,8	647	67,7	70,8
Баланс на рынке алюминия, мир	млн.т	0,3	0,1	-0,5	1,5	0,8	0,0	0,6	0,7
Производство алюминия, РФ	тыс.т	3400	3500	3613	3729	3849	3972	4100	4139
Видимое потребление алюминия, РФ	тыс.т	796	815	838	862	887	912	938	961
Алюминиевый слиток. РФ	тыс.руб/т без НДС	65	90	112	129	138	147	155	161
Медь, мир	долл./т	6830	5493	4870	6121	6226	6327	6445	6558

Производство меди, мир	млн.т	22,5	23,3	23,3	24,3	25,0	25,8	26,6	27,5
Потребление меди, мир	млн.т	22,8	22,9	23,4	23,9	24,7	25,3	26,3	27,2
Баланс на рынке меди, мир	млн.т	0,3	0,1	0,1	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Производство меди, РФ	тыс.т	870	860	858	856	854	852	850	864

Окончание таблицы 2

Показатели	ед. и «м.	Факт			Оценка	Прогноз			
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Видимое потребление меди, РФ	тыс.т	270	272	282	293	301	316	328	337
Медный слиток, РФ	тыс.руб/т без НДС	304	390	376	442	460	474	493	511
Цинк, мир	долл./т	2167	1938	2101	2865	3039	3023	2929	2767
Производство цинка, мир	млн.т	135	13,9	13,7	134	14,7	15,6	16,2	16,9
Потребление цинка, мир	млн.т	13,5	13,8	13,9	142	15,1	15,6	16,1	16,6
Баланс на рынке цинка, мир	млн.т	0,3	0,1	4,3	0,7	0,4	0,0	0,2	0,3
Производство цинка, РФ	тыс.т	250	250	252	258	264	279	295	301
Видимое потребление цинка, РФ	тыс.т	245	245	247	249	250	252	254	262
Цинковый слиток., РФ	тыс.руб/т без НДС	73	119	141	180	195	197	195	188
Никель, мир	долл./т	16951	11877	9648	10503	12005	12471	12937	13495
Производство никеля, мир	млн.т	1,84	183	1,80	187	193	199	2,06	213
Потребление никеля, мир	млн.т	1,59	1,74	187	183	194	2,00	2,07	214
Баланс на рынке никеля, мир	тыс.т	250	92	-62	-10	8	-7	-5	-13
Производство никеля, РФ	тыс.т	245	240	234	227	221	216	210	217
Видимое потребление никеля, РФ	тыс.т	27,0	27,0	272	27,4	27,6	27,8	28,0	28,0
Никелевый слиток, РФ	тыс.руб/т без НДС	315	418	435	681	756	778	805	834

Профицит на рынок алюминия вернется не ранее 2020 года. Благоприятная ценовая конъюнктура будет стимулировать рост загрузки

действующих производителей, а также возвращение на рынок ранее приостановленных неэффективных мощностей (в Китае и в России). Глобальный дефицит на рынке первичного алюминия, образовавшийся в 2016 году, значительно усилился в 2017-м и, по оценкам АКРА, может составить до 1,5 млн т по итогам года. Значительный рост дефицита металла вызван сокращением производства в Китае (в связи с вопросами экологии), которое произошло более стремительными темпами по сравнению с заявленными планами. АКРА ожидает, что в 2020 году дефицит составит не более 1 млн т, а уже в 2020 годах баланс рынка может восстановиться.

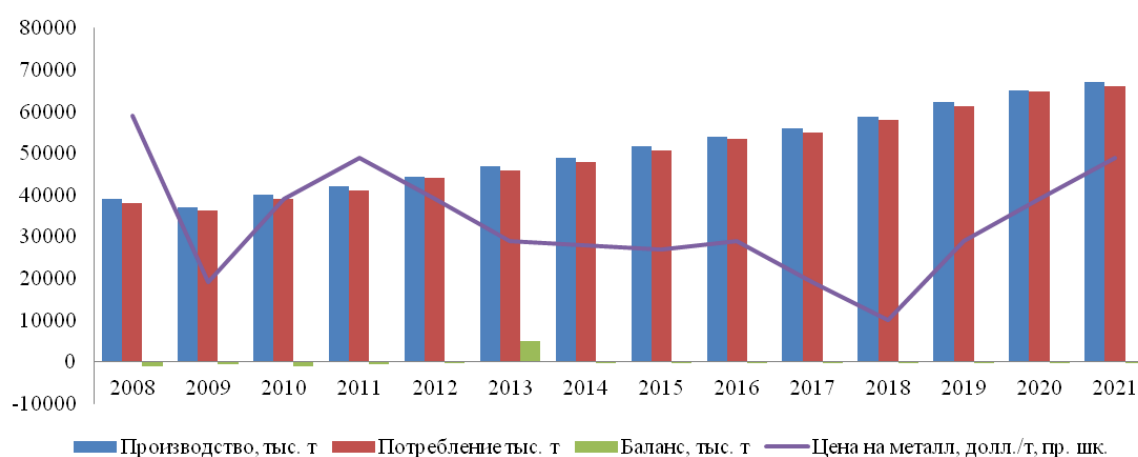


Рисунок 2 – Первичный алюминий: глобальный баланс рынка

Снижение запасов первичного алюминия на основных мировых товарных биржах будет оказывать поддержку цене на алюминий. По оценкам АКРА средняя цена за тонну металла будет находиться в диапазоне от 2 050 до 2 150 долл. Дополнительную поддержку цене может оказать ожидаемый рост себестоимости производства в Китае (на страну приходится до 60% мировой выплавки металла).

Рост цен на энергетический уголь и последующее удорожание электроэнергии привели к значительному увеличению себестоимости производства в Китае.

Амбициозные планы РУСАЛа по увеличению производственных мощностей (Богучанский и Хакасский проекты, возобновление строительства Тайшетского алюминиевого завода) говорят о позитивном настрое в отрасли. В то же время, по мнению АКРА, ожидаемые темпы роста цен на рынке металла могут оказаться недостаточными для полной реализации всех заявленных планов.

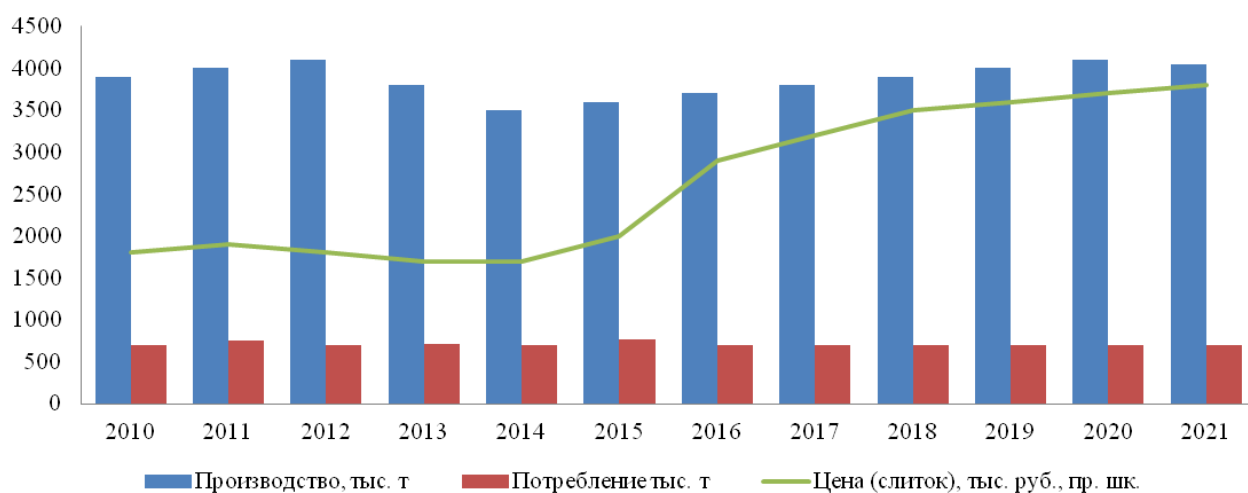


Рисунок 3 – Первичный алюминий: баланс рынка РФ

Локализация производства алюминиевого проката может привести к увеличению EBITDA отрасли на 10–15%. Несмотря на то что Россия является нетто-экспортером алюминия, в 2016 году в страну было импортировано 264 тыс. т металла и изделий из него, что составляет около 30% внутреннего объема потребления алюминия. По оценкам АКРА, стоимость импорта равнялась 46 млрд руб., а недополученный доход российских производителей достиг порядка 16 млрд руб. По мнению АКРА, основными статьями импорта алюминия, где существуют возможности по локализации производства, являются листы, плиты, прутки, профили, фольга и прочие бытовые изделия из алюминия, на которые приходится до 40% совокупного импорта.

## **1.2 Методы и инструменты аттестации как комплексной оценки персонала**

Высококвалифицированный персонал, который хорошо знает свою работу и обладает достаточными навыками, является одним из важнейших условий для жизнеспособности организации. Поэтому перед предпринимателями стоит непростая задача отбора персонала, который по своим качественным критериям сможет обеспечить бесперебойное и эффективное функционирование компании на рынке.

Для этого существует много различных методов, в числе которых одно из важнейших отводится аттестации.

Трудовой Кодекс не закрепляет определение аттестации персонала, но в данном нормативном акте можно найти множество информации об этом процессе. Например, согласно части 2 статьи 81 ТК РФ порядок проведения аттестации устанавливается локальным нормативным актом работодателя. В п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ говорится о несоответствии работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации. Увольнение в таком случае допускается, если нет возможности перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом состояния его здоровья. При этом работодатель обязан предлагать все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором [32, с. 76].



Проанализировав различные источники, можем привести следующие определения понятия «аттестация персонала»:

1 Аттестация кадров – «процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Цель проведения аттестации кадров – рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. По результатам проведения аттестации кадров принимается решение, изменяющее или сохраняющее аттестуемому занимающую должность в соответствии с его готовностью и возможностью к исполнению обязанностей согласно должностной инструкции» [23, с. 87].

2 Аттестация персонала – «кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное ее назначение – не контроль исполнения, а выявление резервов повышения уровня отдачи работника» [17, с. 55].

3 Аттестация персонала – «кадровые мероприятия, призванные оценить профессиональные знания работника и его деловые качества» [8, с. 37].

4 Аттестация – «осуществляемое на основе решения специальной комиссии с учетом анализа результатов работы, трудового поведения и уровня квалификации:

- а) подтверждение соответствия работника занимаемой должности,
- б) распределение работников по различным категориям и уровням оплаты труда,
- в) подтверждение права выполнения работником определенного вида деятельности» [13, с. 74].

5 Аттестация – «процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый его непосредственным руководителем» [5, с. 21].

6 Аттестация – «современный инструмент объективного определения базовых знаний, умений и навыков и их соответствия стажу и опыту работы сотрудников, а также измерение деловых качеств на предмет их соответствия определенным требованиям, предъявляемым государственными органами или корпоративными стандартами к работнику, замещающему данную должность или выполняющему работу по профессии» [9, с. 176].

Аттестационная оценка наиболее сложное звено кадровой работы. Она представляет собой специальные (непрерывные, разовые или периодически проводимые) формализованные мероприятия, в рамках которых оценивается сам работник, его труд и результат деятельности. Аттестационная оценка персонала организации (подразделения). Аттестационная оценка аккумулирует результаты работы конкретных сотрудников за определенный период. Здесь происходит не сравнение их между собой, а сопоставление со стандартом работы (сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует требованиям, чем другой). Аттестационная оценка персонала является основой множества управленческих действий: внутренних перемещений, увольнений, зачисления в резерв на более высокую должность, материального и морального поощрения, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля, совершенствования организации, приемов и методов управленческого труда, оптимизации структуры и численности аппарата.

Авторы (например, В.А. Маслова, Г.И. Михайлина и др.) дают различные понятия аттестации персонала. Сходство данных определений заключается в том, что все авторы используют понятие «аттестация», вкладывая следующее значение: аттестация – процесс, позволяющий определить знания, квалификацию, навыки и качества сотрудника, а также установить соответствие или несоответствие занимаемой должности.

Различным же является то, что некоторые авторы рассматривают понятие «аттестация» в широком смысле и включает оценку персонала в

понятие аттестации, другие же авторы разделяют понятия «аттестация» и «оценка». Мы понимаем аттестацию как процедуру оценки соответствия уровня труда, качеств сотрудника тем критериям, компетенциям, знаниям и навыкам, которые необходимы для занятия определенной должности, т.е. для выполнения требуемой работы, а также как оценку потенциала сотрудника для определения возможностей его дальнейшего применения.

В настоящее время в РФ выделены следующие этапы проведения аттестации персонала:

- 1) создание аттестационной комиссии;
- 2) сбор необходимой документации и сведений об аттестуемых;
- 3) проведение аттестации.

В современной практике управления персоналом существует большое количество инструментов для проведения аттестации.

Рассмотрим более детально последний из них, то есть как провести аттестацию сотрудников на предприятии.

Заседание аттестационного совета проводится в присутствии работника, проходящего процедуру оценки профпригодности. Положение об аттестации персонала определяет, что, если сотрудник организации без уважительных причин не явился на аттестацию или отказался от нее, он должен быть привлечен к дисциплинарной ответственности согласно законодательству, и процедура аттестационной проверки переносится.

Отметим также, что, с целью соблюдения принципа объективности, заседания комиссии могут быть перенесены и тогда, если аттестуемый работник представит ее членам дополнительные сведения о своей служебной деятельности. Для отдельных случаев также предусмотрена возможность отсутствия аттестуемого на заседании совета, если он уведомил об этом комиссию в письменной форме.

Если сотрудник не пришел на аттестацию без уважительных причин, комиссия имеет право провести процедуру в его отсутствие. Если же для

неявки была веская причина (отпуск, временная нетрудоспособность, командировка по службе и т.п.), комиссией может быть назначен новый срок для аттестации.

Процедура аттестации персонала предусматривает обязательное ведение секретарем на заседании комиссии протокола, в котором фиксируются решения и итоги голосования. Этот документ после проведения всех этапов оценочного контроля заверяется подписями председателя, заместителя председателя, членов совета, присутствовавших на заседании, и секретаря.

Аттестационной комиссией рассматриваются представленные в регламентированном законом порядке материалы, заслушиваются аттестуемые работники и их руководители, и на основании собранных сведений производится оценка профессиональной служебной деятельности сотрудника, а также определяется уровень его соответствия квалификационным требованиям по занимаемой должности. При этом ко вниманию берется:

1) участие аттестуемого в выполнении поставленных перед подразделением, где он работает, задач с определенными проблематичными факторами, сложность работы, которую он при этом выполнял, ее результативность и эффективность;

2) опыт работы и профессиональные знания;

3) соблюдение установленных организацией служебных запретов и ограничений;

4) организаторские способности (если сотрудник был наделен организационно-распорядительными полномочиями).

Далее результаты аттестационной проверки фиксируются в аттестационном листе работника, который по форме, как правило, аналогичен приложению к соответствующему положению, и заверяется подписями председателя, заместителя председателя, секретаря и членов аттестационной комиссии. Проведение аттестации работников

подытоживается ознакомлением каждого из них с результатами голосования, причем лично, под расписку об уведомлении. На практике эта процедура обеспечивает право сотрудников на обжалование результатов аттестационной проверки.

Затем все материалы аттестации (аттестационные листы, протоколы и прочие документы) перенаправляются руководителю предприятия для утверждения. Отзывы на работника и аттестационные листы подкрепляются к его личному делу.

Классификация методов аттестации персонала представлена на рисунке 4.

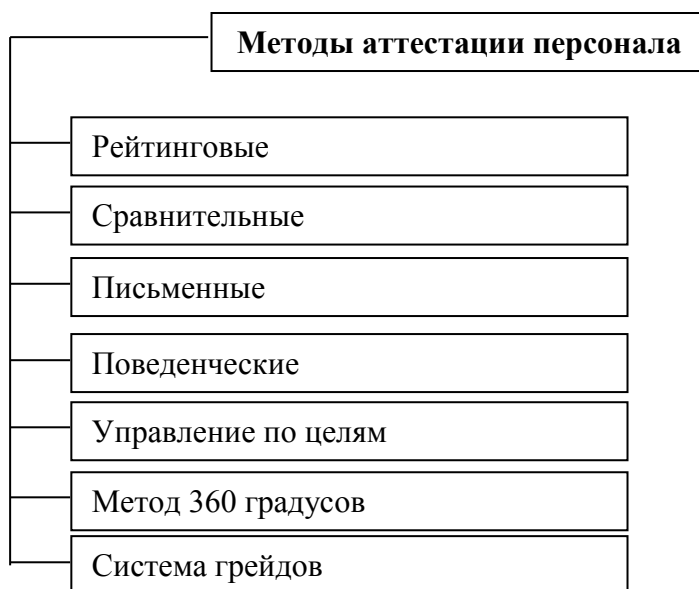


Рисунок 4 – Классификация методов аттестации персонала

При выборе определенного инструмента HR-специалист обращает внимание на следующие факторы: специфика организации, ее цели и задачи, численность персонала, должность сотрудников, которые будут подвергаться аттестации, компетенции, которые необходимо оценить. Перед менеджером, который отвечает за аттестацию, стоит нелегкая задача выбора подходящего метода, ведь от этого зависит эффективность аттестации, в том числе и экономическая составляющая: в случае неверно принятого решения стоит

угроза необоснованных издержек, которые отразятся как на результатах работы всего предприятия.

Рассмотрим возможные методы аттестации:

1 Метод стандартных оценок. Наиболее популярный метод, использующийся в России в большинстве компаний формализованного типа. Основан на заполнении руководителем специальной формы, с помощью которой он оценивает все стандартные аспекты работы сотрудника, например, качественное выполнение обязанностей, выполнение плана, отношение к работе, взаимоотношения в коллективе по типичной шкале оценок: неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично. Безусловно, такой метод отличается субъективностью, ведь оценка сотрудника происходит только со стороны руководителя, на которого могут повлиять личные взаимоотношения с работником. Несмотря на это, метод стандартных оценок часто встречается в организациях, т.к. единообразная форма позволяет охватить большое количество сотрудников, избегая больших издержек.

2 Управление по целям. Суть данного метода – руководитель вместе с подчиненным прописывают цели для работника на определенный период, по истечении которого руководитель оценивает качество их достижения. Носит субъективный характер, т.к. оценивает сотрудника только руководитель и посредством такого метода можно оценить лишь достижение целей сотрудника без учета других важных аспектов его работы в организации.

3 Ранжирование. Данную технологию можно отнести к разряду сравнительных, т.к. она позволяет сравнить не только сотрудника с эталоном – образцом, соответствующим всем стандартам работы, но также сравнить работников друг с другом. Ранжирование заключается в следующем: руководители или менеджеры, которые проводят аттестацию, выбирают определенные критерии, согласно которым они будут оценивать сотрудников и впоследствии составляют рейтинг. Таким образом, работники выстраиваются согласно уровню их профессиональных достижений от

лучшего к худшему. Данный метод подходит лишь для небольшой численности, т.к. ранжировать можно только тех работников, которые занимают одинаковые должности. Ранжирование вызывает развитие конкуренции у работников, что не всегда можно рассматривать положительно, т.к. она является источником возникновения споров и конфликтов в организации.

Несмотря на все преимущества метода ранжирования, к числу которых относится простота использования, минимальные затраты, возможность отследить деятельность работников путем сравнения нынешних результатов с предыдущими, а также возможность быстрого выделения лучших и худших работников, не все ученые считают метод ранжирования эффективным. «В частности, Э. Деминг считал, что в управлении компанией нужно устранить ранжирование на всех этапах оценки персонала, так как его внедрение способствует развитию конкуренции между сотрудниками» [22, с. 65].

4 Аттестационное интервью или собеседование. Руководитель вместе с сотрудником обсуждает ряд вопросов, оценивает результативность работника за определенный период, выполнение плана, поставленных задач, личностных достижений, уровень мотивации, уровень лояльности компании, а также выясняет дальнейшие карьерные планы сотрудника. Одним из результатов аттестационного собеседования может стать индивидуальный план развития, в котором сотрудник отражает цели развития и перечень мероприятий, способствующих дальнейшему совершенствованию деятельности сотрудника, улучшению деловых качеств и повышению производительности труда.

5 Тестирование. Один из наиболее низкочастотных методов. Позволяет охватить большую аудиторию посредством минимальных усилий. Тестирование заключается в составлении тестовых заданий для сотрудников, которые могут проверять не только их профессиональные знания, но и личностные качества. Не всегда результаты теста на личностные характеристики могут быть правильно поняты руководителем, поэтому для

корректной расшифровки психологических тестов требуется наличие квалифицированного психолога.

6 Экзамен. Является одной из разновидностей тестирования. Сотрудникам предлагается ответить на ряд вопросов. Отличается от тестирования тем, что на экзамене оцениваются лишь профессиональные качества сотрудника.

7 Деловые игры. Деловая игра – имитация рабочего процесса, моделирование реальной ситуации, в процессе которой анализируются знания, умения и навыки аттестуемых, а также определяется, насколько командным является тот или иной игрок. В ходе данной игры человек приобретает способность анализировать ситуацию, приспосабливаться к новым условиям, быстро реагировать и принимать определенные решения. Метод предоставляет игроку возможность проявить себя с лучшей стороны, моделирование рабочей ситуации дает аттестуемому осознание, как бы он поступил и какое принял решение в режиме реального времени на рабочем месте. Игра позволяет эксперту оценить не только самого аттестуемого, его личностные качества, но и его способность работать в команде. Данный метод требует обязательного присутствия квалифицированных экспертов-оценщиков, которые качественно интерпретируют действия каждого из игроков. Таким образом, метод деловых игр может быть чрезвычайно эффективным, но он требует тщательной подготовки, начиная от разработки самой игры и заканчивая грамотным отбором членов аттестационной комиссии, от работы которых зависит карьера аттестуемых.

8 Метод на основе модели компетенций. Метод состоит в следующем: в организации разрабатывается модель компетенций, в которой отражаются все качества, характеристики и способности, а также профессиональные навыки, необходимые сотруднику для успешного осуществления своей трудовой деятельности на рабочем месте. На основе данной модели компетенций составляются вопросы, кейсы, которые помогут понять эксперту, насколько сотрудник владеет определенной компетенцией.



Стоит отметить, что методы, при которых сотрудников оценивает их непосредственный руководитель, уже стали традиционными в любой компании, но нельзя забывать и о существовании нетрадиционных методов, которые все стремительнее врываются в инструментарий менеджеров тех организаций, где ценится инициативность, творческий подход, новые креативные идеи.

9 360 градусов. Одним из инструментов аттестации персонала может служить метод оценки 360°. Это такой метод оценки, при котором сотрудника оценивают с разных сторон, т.е. оценка работника происходит со стороны его руководителя, коллег, подчиненных, клиентов (если возможно) и самого сотрудника. Можно сказать, что данный метод лишен «односторонности» оценивания, как, например, в случае, если бы сотрудника оценивал только руководитель, а значит, и в определенной степени лишен субъективизма. Необходимо учитывать, что данный метод подходит далеко не всем компаниям. Организации, характеризующиеся жестким контролем со стороны руководства, четкой иерархичностью, бюрократией, а также высоким уровнем дистанции власти, не смогут пользоваться данной методикой либо же ответы будут искажены сознательно, это обуславливается психологическими факторами: люди, возможно, будут давать социально ожидаемые ответы, избегая наказаний со стороны руководства и не желая потерять рабочее место. Компаниям же с демократичным типом управления, напротив, весьма приемлемо использовать метод 360°, т.к. в таких организациях отношения построены на доверии, в таком случае метод будет эффективен.

10 Метод временных проектных коллективов. Данный нетрадиционный метод не имеет четких ограничений по времени, поскольку итоги подводятся по завершении проекта. Акцент делается на оценке не столько личностных достижений аттестуемого, сколько на командной работе. Сотрудники делятся на группы по специфике проекта, в котором они участвуют. Впоследствии оценивается качество выполненного проекта,

сроки его закрытия. Такой метод не охватывает личных качеств сотрудника, конкретно его профессиональных компетенций, поэтому может сложиться двоякая ситуация:

1 Сотрудник уверен, что члены его команды готовы на все, чтобы преуспеть в выполнении проекта и сделать его качественным, поэтому снимает с себя всю ответственность и работает спустя рукава, ведь отвечать по результатам проекта будет вся команда.

2 Работник заинтересован в успехе, т.к. понимает, что от этого зависят результаты аттестации, поэтому прилагает все усилия для того, чтобы его команда стала лучшей.

Центр оценки потенциала (Ассесмент-центр). В последнее время деятельность в области HR претерпевает серьезные изменения, меняется отношение к объекту управления, наблюдается трансформация кадрового менеджмента, происходит переход от управления кадрами к управлению персоналом. Следующая ступень – управление человеческими ресурсами. В наше время, когда главной ценностью становится человек как личность, с его потребностями, мотивами, отношениями, а также способностями и интеллектом, весьма актуально стало говорить об управлении человеческими ресурсами, куда относится и потенциал человека. Центр оценки потенциала – относительно новая методика, основанная на модели компетенций. Считается наиболее эффективной, надежной и точной. Требуется колоссальных затрат.

Во-первых, издержки связаны с привлечением специалистов, которые будут оценивать аттестуемых, либо на содержание центра оценки, который уже существует в компании.

Во-вторых, каждый ассесментр-центр индивидуален для каждой компании, поэтому огромное количество затрат уходит на его разработку. Учитывая значительность как экономических, так и временных вложений для проведения ассесмент-центра, как правило, таким методом пользуются крупные компании. Тщательная подготовка включает в себя составление

перечня компетенций, которые необходимы для работы в компании, затем искусственно конструируются условия, моделируется ситуация, в которой аттестуемые должны показать себя, продемонстрировать свои профессиональные компетенции и личностные характеристики, что позволит впоследствии группе экспертов оценить их.

Еще одной особенностью ассесмент-центра является то, что в силу своей дорогой стоимости данный метод зачастую применяется только для оценки руководителей, менеджеров высшего звена, т.к. именно они в первую очередь несут ответственность за работу предприятия и именно от их действий, принятых решений и выполнения трудовых обязанностей зависит успех любой организации.

Внесение рекомендаций. Сотруднику предлагается презентовать свои коррективы и предложения по совершенствованию работы как на своем рабочем месте, так и по деятельности организации в целом. Приветствуются предложения по улучшению внутриколлективных отношений, повышению производительности, результативности труда. Используется для оценки профессиональной компетентности сотрудников, а также для оценки потенциала.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что огромное количество факторов влияет на проведение аттестации в компании. При выборе инструмента аттестации необходимо учитывать специфику компании, стиль управления, способ построения взаимоотношений внутри коллектива, компетенции, которые нужно оценить, и, конечно, материальное положение организации. Кроме этого, стоит обратить внимание на то, что зачастую выбор одного метода аттестации приводит к снижению объективности такого процесса, выбранный метод может оказаться совсем не эффективным, поэтому идеальным было бы сочетание нескольких методов, если это, конечно, позволяет бюджет компании [15, с. 78].

Конкурс профессионального мастерства также может являться инструментом аттестации персонала, именно на нем хотелось бы заострить наше внимание.

Конкурс (от латинского *concursum* – стечение, столкновение) – это выявление лучших из числа участников или представленных работ.

Поскольку мы говорим о конкурсе как об инструменте аттестации, то стоит отметить, что результаты конкурса профессионального мастерства могут использоваться в качестве аттестации, хотя, на самом деле, конкурс преследует еще более глобальные цели выявления лучших сотрудников, поднятие престижа профессии, совершенствование профессиональных знаний, содействие росту квалификации кадров, стимулирование сотрудников к достижению оптимальных результатов, повышение производительности труда и эффективности работы всего предприятия.

Для организации конкурса необходимо придерживаться нескольких правил.

Во-первых, нужно определиться с этапами, которые присутствуют в любом конкурсе. Сюда входит:

- 1 Подготовка к проведению конкурса.
- 2 Реализация конкурсных мероприятий.
- 3 Подведение итогов, награждение победителей.

Разберем каждый из этапов более конкретно.

Подготовка к проведению конкурса. Является базовым этапом, т.к. включает в себя тщательное планирование всех последующих действий. Проведению конкурса предшествует большая организационная работа. К этапу подготовки относят:

- 1 Разработку нормативных документов по конкурсу. В процессе подготовки к конкурсу организаторами разрабатывается Приказ (Положение) о проведении конкурса, в котором закрепляется информация о сроках проведения, лица, для которых предназначен конкурс, состав жюри, а также назначаются ответственные за проведение конкурса. Еще одним документом

является Регламент конкурса, в котором прописываются цели конкурса, участники и правила участия в конкурсе, правила соревнований, обязательные условия, меры наказания за нарушение правил, а также условия определения победителей.

2 Разработку теоретических и практических заданий для конкурса. При разработке заданий обязательно учитывается перечень компетенций, которыми должен обладать участник для успешного выполнения своих функциональных обязанностей и которые будут впоследствии оцениваться.

3 Определение критериев оценки. Разработанные критерии оценки должны отвечать следующим требованиям: быть четко сформулированными, быть доступными и понятными для всех участников. Очевидно, что критерии должны быть стабильны и не меняться в течение конкурса, а также быть доведены до сведения участников, т.к. условия проведения конкурса – равенство и гласность.

4 Подготовку и проверку исправности оборудования (если таковое будет использоваться на конкурсе).

5 Информирование о проведении конкурса, сбор заявок от участников. Распространение информации о конкурсе должно осуществляться заблаговременно. Оно может быть выполнено посредством размещения объявлений в социальных сетях, на официальном сайте компании, на досках объявлений, в корпоративных изданиях. Немаловажную роль играют руководители, которые доносят информацию до своих подчиненных и стимулируют их к участию в конкурсе.

Реализация конкурсных мероприятий.

Самому конкурсу или каждому из его этапов предшествует приветственное слово организаторов, затем участников знакомят с порядком проведения конкурса, разъясняют правила, а также дают инструкцию по прохождению этапа. Основной задачей организаторов при проведении конкурса является контроль за соблюдением правил конкурса и равенством всех участников.

Подведение итогов, награждение победителей.

При подведении итогов жюри руководствуется разработанными критериями оценки, оно должно быть беспристрастно, объективно. Учитываются все нарушения правил, допущенные участниками.

Для поощрения лучших организаторов необходимо заранее подготовить благодарственные письма и другие подарки, которые планировалось вручать победителям. Награждение происходит, как правило, в торжественной обстановке, ведь конкурс должен быть праздником, событием для всех участников.

Конкурс профессионального мастерства может применяться руководителями в разных целях: повышение интереса к профессии, повышение качественных и количественных показателей труда, выявление лучших сотрудников. Если руководство компании приняло решение о выборе конкурса в качестве инструмента аттестации, т.е. результаты конкурса будут засчитаны как итоги аттестации, то при организации и проведения выбранного инструмента необходимо придерживаться ряда определенных правил, помнить о том, что аттестация не должна нарушать требований и условий, оговоренных в локальных нормативных актах, и соблюдать все теоретические аспекты данной процедуры: порядке проведения аттестации, обработке результатов, а впоследствии принятия решения, основанного на этих результатах, а также о категориях работников, не подлежащих аттестации:

1 Лица, проработавшие в занимаемой должности менее одного года, т.к. они не имеют должного опыта и на основе полученных результатов могут быть сделаны необъективные выводы;

2 Беременные женщины, женщины, имеющие детей в возрасте до одного года, т.к. даже в случае установления комиссией несоответствия работницы занимаемой должности, она не сможет быть уволена согласно Трудовому законодательству РФ;

3 Находящиеся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, т.к. за период отсутствия сотрудницы на рабочем месте она может потерять свою квалификацию, а также Трудовой Кодекс не позволит лишить сотрудницу работы в связи с несоответствием занимаемой должности [11, с. 7].

Также в список лиц, не подлежащих аттестации, могут включаться:

1 Лица, достигшие возраста 60 лет;

2 Работники, назначенные на должность по конкурсу в течение 1 года с момента назначения;

3 Работники, с которыми заключены срочные трудовые договоры сроком на 1 -2 года;

4 Работники, которые прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку в течение года с момента окончания повышения квалификации или переподготовки;

5 Лица, работающие на условиях внутреннего совместительства.

Конкурс проводится для создания благоприятного отношения работников к аттестации в первую очередь, посредством самой формы проведения. Предполагается, проявление интереса к конкурсу со стороны сотрудников, которым уже стали докучать стандартные, типичные методы. Конкурс таким образом привносит новизну в деятельность работников.

Более того, такой инструмент аттестации должен устранить или хотя бы снизить негатив и напряжение работников по поводу промахов, упущений, на которые указывают сотруднику по результатам аттестации, ошибок в выполнении функциональных обязанностей, бесконечного сравнения с другими, а также угрозы спуска по карьерной лестнице и потери рабочего места. Конкурс направлен не на выделение худших сотрудников и поиск недочетов, а на признание и поощрение лучшего. Он носит стимулирующий характер для работников. Пытаясь стать лучшим в своей профессии, каждый участник старается добиться максимально качественного

выполнения своих функций, что отражается на производительности труда, и тем самым приносит значимый вклад в работу всего предприятия.

Таким образом, мы рассмотрели различные инструменты аттестации персонала, условия применения которых варьируются в зависимости от специфики организации, ее организационной структуры, типа взаимоотношений и так далее. Конкурс будет считаться эффективным инструментом аттестации, если он правильно выбран в соответствии с особенностями компании, ориентирован именно на те компетенции, которые необходимо оценить, а также, если соблюдены все этапы: планирование, непосредственно проведение конкурса и подведение итогов.



### **1.3 Отечественный и зарубежный опыт деловой оценки и аттестации персонала**

Оценка деятельности персонала является необходимым инструментом управления одним из важнейших ресурсов компании – персоналом от точки вхождения в фирму до выхода из компании. От того, насколько грамотно управляют этим ресурсом, в данном случае – как проведена подготовка к оценке, сама процедура и как внедрены ее результаты, зависят форма и содержание действий персонала в данной фирме, а значит, и конкурентоспособность компании на рынке.

Оценка деятельности членов коллектива производится с целью:

- 1) правильного подбора и расстановки кадров;
- 2) оплаты и стимулирования их деятельности;
- 3) применения материального и морального поощрения;
- 4) планирования деловой карьеры и управления подвижностью;
- 5) переподготовки кадров и повышения квалификации [2, с. 126].

В ряде отраслей, например в образовании, государственном секторе или на производстве, проведение аттестации персонала обязательно. Но для большинства частных компаний аттестация – дело добровольное и проводится по инициативе руководства. При этом подобные мероприятия требуют наличия официальных распорядительных документов. Что же до оценки персонала, то она-то как раз и не является обязательной ни для фирм, ни для отраслей и проводится по желанию руководителя.

Проведение аттестации – более формализованный процесс, чем оценка персонала. На предприятиях, для которых аттестация не предписана законодательством, она, как правило, проводится при реорганизации структуры, при необходимости определения и повышения квалификации работников, при изменении системы оплаты труда.

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям

занимаемой должности. С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала. Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда. Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов. В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) – каждые полгода [2, с. 137].

В российском менталитете существует негативное отношение к слову «аттестация», которое ассоциируется с увольнением. Однако, по действующему Трудовому кодексу РФ, результаты аттестации не могут быть основанием для увольнения сотрудника. В зависимости от целей аттестации, особенностей деятельности компании и ее организационной культуры могут устанавливаться различные цели (например, выработка решений по компенсационному пакету, развитию организации, текущей деятельности персонала), предмет и критерии оценки, а также непосредственные исполнители.

Оценивать персонал могут следующие сотрудники: непосредственный руководитель, руководитель руководителя, представитель службы персонала, коллеги, подчиненные, сам оцениваемый сотрудник, а также центры оценки.

Существует видение кадрового менеджмента, согласно которому оценка персонала – это функция отдела по работе с персоналом. С такой точки зрения разработка и внедрение системы оценки – это функция менеджера по персоналу, а непосредственно оценка персонала является одной из целей работы линейных менеджеров, по результатам которой они должны ставить задачи своим подчиненным, исходя из выявленных сильных и слабых сторон каждого.

Интересно отметить, что, например, во французском трудовом законодательстве есть очень много положений, защищающих наемных работников. Так, например, неудовлетворительные результаты аттестации французских работников не могут являться основанием для их увольнения. Однако, в отличие от России, во Франции работодателям разрешено предусматривать в трудовых контрактах с работниками проведение аттестации и зависимость продвижения по службе и изменения заработной платы от ее результатов. В целом по результатам аттестации стимулирование труда специалистов может идти по следующим направлениям:

- 1 Повышение в должности;
- 2 Повышение оклада в пределах вилки окладов по занимаемой должности;
- 3 Надбавка за высококвалифицированный труд в пределах 50% должностного оклада (правило 50);
- 4 Премирование по итогам работы [2, с. 140-142].

Среди основных факторов, имеющих значение для оценки результативности труда в США, отмечаются следующие:

- 1 Характер задач, выполняемых данным работником. Естественно, что задачи служащего и менеджера заслуживают более высокой оценки, чем задачи чернорабочего;
- 2 Государственные требования, ограничения и законы;
- 3 Личное отношение оценщика к работнику. Так, если нравственные и моральные ценности оценщика совпадают с рабочей этикой, то его оценка

может значить очень многое. Но в то же время, если этот процесс в «плохих» руках, то это может стать причиной увеличения количества увольнений, отказов, понижения производительности труда;

4 Стиль работы руководителя: руководитель может по-разному использовать полученную оценку – честно или нечестно, в поддержку или в наказание, положительно или отрицательно, причем оценка результативности труда может привести к совершенно иным выводам, чем это предполагалось организаторами;

5 Действия профсоюзов: они могут, как поддерживать, так и выступать против этой системы.

Исследования, проводившиеся в ряде фирм США при оценке результативности труда, выявили следующие критерии, частота которых составляла: качество работы (93%); объем работы (90%); знание работы (85%); присутствие на рабочем месте (79%). Из личных качеств, используемых в роли критериев, были: инициативность (87%); коммуникативность (87%); надежность (86%) и необходимость в контроле за выполняемой работой (67%).

Каким критериям отдавать предпочтение, определяется тем, для решения каких именно задач используются результаты оценки. Так, в случае, если основная цель – повышение результативности труда, то критерии при этом – критерии результативности труда. Если же продвижение работников – необходимы другие критерии, которые определяли бы потенциальную результативность на новом месте и т. п.

Что касается частоты проведения оценки, то статистика следующая: 74% служащих и 58% разнорабочих проходили оценку раз в год; 25% служащих и 30% разнорабочих оценивались раз в полгода, около 10% проходили оценку результативности труда чаще, чем раз в полгода.

Оценкой работников чаще всего занимается менеджер-управляющий. Но оценку могут осуществлять также:

1 Комитет из нескольких контролеров, что исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником.

2 Коллеги оцениваемого. Для этого необходимо, чтобы оцениваемый и оценивающие достаточно хорошо знали друг друга, особенно это касается уровня результативности труда, чтобы верили друг другу и не стремились выиграть друг у друга в вопросах зарплаты или продвижения по службе.

3 Подчиненные оцениваемого.

4 Кто-либо, кто не имеет непосредственного отношения к рабочей ситуации. Однако этот метод требует больших затрат по сравнению с другими и он чаще всего используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту.

5 Самооценка – работник оценивает себя при помощи методов, используемыми другими оценщиками. Целью данного метода является скорее развитие навыков самоанализа у работников.

6 Комбинация перечисленных форм оценки.

Примером использования комбинации форм оценки может стать процесс оценки результативности труда на одной из американских фирм, где менеджер и сам работник заполняют вопросник по форме, отражающей специфику работ в должности самостоятельного служащего, обслуживающего клиентов. Двухстороннее (оценщик – оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства. Необходимо отметить, что важнейшей целью оценки является выявление возможностей личного развития работников, поэтому лучше использовать оценку начальника его подчиненными непосредственно или в сочетании с другими методами.

Работа с персоналом в японских фирмах, прежде всего, опирается на глубокие традиции. Здесь и групповой коллективизм и тяга к совместной трудовой деятельности; подчинение лидеру и старшему по возрасту. Старший по положению (должности) также старше младшего по возрасту и стажу работы. Гармония – превыше всего. Преданность идеалам фирмы.

Установление неформальных отношений с подчиненными и рядовыми работниками. Пожизненный найм персонала в крупных компаниях, постоянная ротация персонала со сменой профессий и должностей каждые 3-5 лет.

Оценка персонала осуществляется в основном посредством изучения биографий и личных дел. Предпочтение профессиональным испытаниям – выполнение письменных заданий (проекта, доклада, делового письма). Устные экзамены в форме собеседования и групповых дискуссий. Анкетный опрос для выяснения способностей, опыта работы, развития личности и желаний. Тестирование знаний и умений. В некоторых фирмах на каждого сотрудника ведется специальный документ, где указывается профессиональная квалификация и ее рост, достижения в области инноваций и качества, внутрифирменная активность и достижение в труде. Этот документ сходен с аттестационной картой, используемой при аттестации в российских фирмах, и служит основанием для определения размера заработка и продвижения по службе.

Таким образом, в последнее время некоторые российские компании перенимают концепцию управления человеческими ресурсами, которой придерживаются специалисты по работе с персоналом в США и Западной Европе.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Абакумова Ж.В. Аттестация - основной метод оценки деятельности персонала / Ж.В. Абакумова, Е.А. Хартанович // Управление человеческими ресурсами - основа развития инновационной экономики. - 2015. - № 6. - С. 11-14.
- 2 Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - Москва: Генезис, 2015. - 248 с.
- 3 Амиров А.Г. Система управления персоналом на предприятиях / А. Г. Амиров, В. Г. Головина. – Москва: Всероссийский центр производительности, 2017. – 453 с.
- 4 Базаров Т.Ю. Управление персоналом (опыт социологического исследования) / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. - Москва: Феникс, 2015. – 589 с.
- 5 Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом / П. Г. Бойдаченко. – Новосибирск: Наука, 2016. – 475 с.
- 6 Богомолов, Ю.В. Комплексный подход к профессиональной подготовке и переподготовке кадров России / Ю.Богомолов // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 2. - С. 9-12.
- 7 Бойдаченко П.Г. Российский опыт работы с кадрами на промышленных предприятиях / П.Г. Бодайченко // ЭКО. - 2015. - №7. - С. 45.
- 8 Бородин В.А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала частного предприятия / В. А. Бородин // Справочник по управлению персоналом - 2016. - № 9. - С. 85-98.
- 9 Борщева А.В. Факторы конкурентоспособности предприятия / А.В. Борщева, С.В. Ильченко // Бизнес и дизайн ревю. - 2018. - № 1 (9). - С. 6.
- 10 Вагин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А. П. Вагин, В. И. Митирко, А. В. Модин. – Москва: Дело, 2016. – 568 с.

11 Валиуллина В.Э. Современные особенности профессионального развития персонала / В.Э. Валиуллина // Молодой ученый. - 2015. - №12. - С. 393-395.

12 Волгин А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А. П. Волгин, В. И. Матирко. - Москва: Дело, 2015. – 593 с.

13 Гартованная О.В. Аттестация персонала - как составляющая кадровой политики предприятия / О.В. Гартованная, С.Г. Саенко, О.А. Острикова // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2015. - № 7. - С. 14-16.

14 Герасимов М. В. Внутрифирменное обучение: теоретический аспект / М.В. Герасимов // Молодой ученый. - 2016. - №5. - С. 319-323.

15 Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом / Д. В. Герчиков // Управление персоналом. - 2016. - №12. - С. 6-8.

16 Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник - 5-ое изд., перераб. и доп. / И. Н. Герчикова. - Москва: ЮНИТИ, 2017. – 597 с.

17 Глаз Ю.А. Оптимизация системы оценки персонала в организации / под общ. ред. В.Н. Глаза, С.А. Турко // Материалы I ежегодных междунар. науч-практ. чтений ставропольского института кооперации (филиала) БУКЭП : сб. междунар. конф. профессорско-преподавательского состава и аспирантов СТИК (филиала) БУКЭП. – Ставрополь, 2015. – С. 13-16.

18 Гусев В.А. Создание адаптивной системы непрерывной подготовки и переподготовки кадров для регионального рынка труда / В.А. Гусев, О.Ю. Нисман // Самарский научный вестник. - 2017. - Т. 6. - № 4 (21). - С. 214-218.

19 Дедул В.А. Обучение и развитие персонала: актуальные тенденции / В.А. Дедул // Автоматизация и управление в технических системах. -2016. -№2. С. 75-76.

20 Довлекаева А.А. Корпоративное обучение как метод повышения лояльности персонала / А.А. Довлекаева // Молодой ученый. - 2017. -№5. -С. 154-159.



- 21 Евдокимова А.В. Повышение квалификации для управленческих кадров / А.В. Евдокимова // Молодой ученый. - 2016. - № 8. - С. 535-536.
- 22 Журавлев П.В. Менеджмент персонала / П.В. Журавлев. - Москва: Экзамен, 2018. - 448 с.
- 23 Ильницкий С. А. Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации / С.А. Ильницкий // Молодой ученый. - 2018. - №3. – С. 418-423.
- 24 Ильченко С.В. Организационное поведение: монография / С.В. Ильченко. - Москва: Московский экономический институт, 2017. - 294 с.
- 25 Карпухин М.Ю. Обучение персонала организации: сущность, виды / М.Ю. Карпухин // Аграрный вестник Урала. - 2017. - № 1 (155). - С. 17.
- 26 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 304 с.
- 27 Киселева М.Н. Оценка персонала: анализ данных, модели компетенций, ассесмент-центр, тестирование / М.Н. Киселева. – Москва: Питер, 2015. - 239 с.
- 28 Кобыш А.Н. Технологии и методы управления персоналом, связанные с обучением / А.Н. Кобыш // Проблемы научной мысли. - 2017. - Т. 1. - № 4. - С. 11-13.
- 29 Коробкин С.В. Обучение персонала на предприятии: концепции, виды, методы, оценка эффективности / С.В. Коробкин // Экономическая наука и практика: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2017 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2017. - С. 74-77.
- 30 Куатпекова А.К. Планирование, обучение и развитие персонала / А.К. Куатпекова // Молодой ученый. -2016. -№1. -С. 389-392.
- 31 Кукина С.Д. Повышение квалификации персонала на коммерческих предприятиях / С.Д. Кукина // Известия Волгоградского государственного технического университета. - 2015. - № 5 (145). - С. 181-183.

32 Лейбович А.Н. Система подготовки кадров: точки роста. Сборник методических и информационных материалов / под общ. редакцией А. Н. Лейбовича. - Москва: АНО «Национальное агентство развития квалификаций», 2017. - 232 с.

33 Лытнева, Н.А. Развитие методического инструментария в управлении оценкой эффективности персонала / Н.А. Лытнева, Н.В. Парушина // Вестн. ОРЕЛГИЭТ. – 2015. - № 2. – С.101-106.

34 Магура И.В. Оценка работы персонала. Подготовка и проведение аттестации / И. Магура. - Москва: Феникс, 2015. - 179 с.

35 Мамедова Д.Н. Актуальность переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров / Д.Н. Мамедова // Образование и воспитание. - 2016. - № 3. - С. 43-45.

36 Маусов Н.А. Менеджмент персонала - ключевое звено внутрифирменного управления / Н. Маусов // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 6. - С. 8-12.

37 Минева О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова и др.; под ред. О.К. Миневой. - Москва: ИНФРА-М, 2017. - 160 с.

38 Могильный Н.К. Система обучения персонала как важный инструмент управления массами / Н.К. Могильный // Молодой ученый. - 2015. - №1. - С. 253-254.

39 Монгуш Д.О. Проблемы подготовки и переподготовки персонала / Д.О. Монгуш, Г.В. Панасенко // Аллея науки. - 2017. - Т. 3. - № 10. - С. 317-322.

40 Москвин А.М. Оценка профессиональных качеств руководителей и специалистов / А.М. Москвин, В.В. Ушаков // Проблемы соврем. науки. – 2015. - № 16. – С. 168-175.

41 Пахунов А.В. Возможности повышения качества подготовки специалистов промышленных предприятий / А.В. Пахунов // Инициативы XXI века. - 2017. - № 1-2. - С. 31-33.

42 Питерс Т.В. в поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – Москва: Прогресс, 2016 г. – 324 с.

43 Путинцева Е.В. Проведение аттестации персонала: методы, перспективы развития / Е.В. Путинцева, В.В. Лямзинко // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 2. – С. 396–400.

44 Сагиндыкова А.С., Тугамбекова, М. А. Актуальность дистанционного образования / А.С. Сагиндыкова, М.А. Тугамбекова // Молодой ученый. - 2015. - № 20. - С. 495 - 498.

45 Самарина В.П. Основы предпринимательства: учебное пособие / В.П. Самарина. – Москва: КНОРУС, 2015. – 222 с.

46 Семочкина Н.А. Проблемы и перспективы экономического развития и подготовки кадров для высокотехнологичных отраслей промышленности / Н.А. Семочкина // Известия Волгоградского государственного технического университета. - 2017.- № 7 (202). С. 39-43.

47 Серкина Н. А. Совершенствование управления развитием персонала / Н.А. Серкина // Молодой ученый. - 2015. - №18. - С. 286-289

48 Сухов М. А. Опыт внедрения системы саморазвития персонала в российских компаниях / М.А. Сухов, О.А. Пешкова // Автоматизация и управление в технических системах. - 2015. - № 4.2. – С. 76 – 89.

49 Тишина С.В. Переподготовка кадров и повышение квалификации / С.В. Тишина // Аллея науки. - 2017. - Т. 2. - № 9. - С. 124-126.

50 Травин В.Г. Основы стратегического менеджмента / В. Травин, В. Дятлов. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 550 с.

51 Уварова Т.И. Аттестация персонала / Т.И. Уварова // Альманах мировой науки. - 2015. - № 2-4 (2). - С. 6-8.

52 Узаков М. К. Современные информационные технологии в процессе подготовки и переподготовки специалистов / М.К. Узаков // Молодой ученый. -2016. - № 9. - С. 1143-1145.

53 Фоменко А.О. Влияние обучения персонала на рост производительности предприятия / А.О. Фоменко // Молодой ученый. - 2017. - № 14. - С. 469-472.

54 Чмирева Е.В. Методы оценки персонала – выбор метода оценки / Е.В. Чмирева // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. - 2015. - № 56. - С. 173-177.

55 Чуланова О.Л. Методика реализации компетентностного подхода при отборе и оценке персонала организации / О.Л. Чуланова, Н.С. Борисенко // Мир науки. – 2015. - № 1. – С. 16.

56 Цветочкина И.А., Барышев Р.А. Повышение эффективности системы мотивации сотрудников в бюджетных организациях. Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2015. № 3. С. 132-137.

57 Логвинов А.М., Масловский В.П., Цветочкина И.А. Управление персоналом. Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский федеральный университет, Институт управления бизнес-процессами и экономики. Красноярск, 2012.

58 Шебалкина И.П. Формирование инновационной кадровой политики: роль личности / И. П. Шебалкина // Служба кадров.– 2015. – № 9. – С. 34 – 39.

59 Шеломенцев А.Г. Кадровая политика на промышленных предприятиях Урала / А.Г. Шеломенцев // ЭКО. - 2015. - №9. - С.93.

60 Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: монография / О.Л. Чуланова. - М.: ИНФРА-М, - 2017. - 122 с.

61 Якимаха В.В. Обучение персонала в организации / В.В. Якимаха // В сборнике: Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития - 2017. - С. 552-557.

62 Яшкова Е.В. Оптимизация деловой оценки кадрового потенциала как необходимое условие развития организации / Е.В. Яшкова, Л.Г. Бегаева // Наукoведение. – 2016. – Т. 8, № 2. – С. 92.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

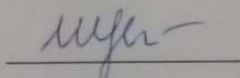
УТВЕРЖДАЮ  
Заведующая кафедрой  
\_\_\_\_\_ З.А. Васильева  
« » \_\_\_\_\_ 2019 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

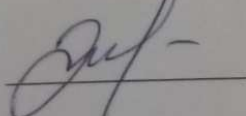
38.03.03 «Управление персоналом»

38.03.03.01 – Управление персоналом организации

Совершенствование технологии аттестации персонала  
металлургического предприятия (на примере АО «КраМЗ»)

Научный руководитель  кандидат исторических наук, доцент кафедры ЭУБП ИУБПЭ СФУ И.А.Цветочкина

Выпускник  А.Н. Бондарь

Нормоконтролер  ассистент кафедры ЭУБП ИУБПЭ СФУ И.С. Жирнова

Красноярск 2019