

УДК 334.02

Н. П. Литвинова

Новосибирский государственный университет экономики и управления,
г. Новосибирск, email: uvr09@yandex.ru

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: оценка персонала, аттестация, методы аттестации, экономический эффект.

В статье рассматривается проблема совершенствования процессов оценки и аттестации персонала организации. Грамотно проведенные оценка и аттестация способны дать ответы на многие вопросы, в том числе определить потенциал сотрудников компании. С целью повышения эффективности оценки персонала при кадровых перемещениях в организации и для включения в кадровый резерв предлагается приобрести и использовать в процессе оценки дополнительный модуль «Оценка» программы 1С: «Зарплата и управление персоналом» версия КОРП. Приводится пример повышения экономической эффективности работы организации при использовании дополнительного модуля.

N. P. Litvinova

Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk,
email: uvr09@yandex.ru

IMPROVING THE PROCESS OF EVALUATING AND CERTIFYING PERSONNEL IN THE ORGANIZATION

Keywords: personnel assessment, certification, certification methods, economic effect.

The article deals with the problem of improving the processes of evaluation and certification of the organization's personnel. Properly conducted assessment and certification can provide answers to many questions, including determining the potential of the company's employees. In order to improve the effectiveness of personnel evaluation during personnel movements in the organization and to be included in the personnel reserve, it is proposed to purchase and use the additional module "Evaluation" of the 1С program: "Salary and Personnel Management" version of the Corp. An example of improving the economic efficiency of an organization when using an additional module is given.

Оценка и аттестация персонала становится весьма популярным инструментом современной кадровой политики организации. Грамотно проведенные оценка и аттестация способны дать ответы на многие вопросы, в том числе определить потенциал сотрудников компании.

Возможно кто-то из сотрудников готов занять более высокую должность внутри компании, а кто-то, неудовлетворённый своим моральным и материальным положением в этой компании, возможно, собирается её покинуть; кто-то уже подаёт большие надежды, а кто-то готов к повышению квалификации, чтобы в будущем поддержать эффективную работу своего коллектива. И ещё на многие другие аспекты работы организации можно получить ответ с помощью правильно проведённой оценки и аттестации персонала. [1]

Объект исследования – система оценки и аттестации персонала ООО «ОДК».

Предмет исследования – направления совершенствования системы оценки и аттестации персонала ООО «ДОК».

Объект наблюдения ООО «ДОК», г. Новосибирск.

Цель исследования – разработать рекомендации по совершенствованию системы оценки и аттестации персонала ООО «ДОК».

Задачи исследования:

- изучить теоретические основы построения эффективной системы оценки и аттестации персонала в коммерческой организации;

- исследовать сложившейся процесс оценки и аттестации персонала в ООО «ОДК», оценить его эффективность и выявить имеющиеся проблемы;

- определить направления совершенствования действующей системы оценки

и аттестации персонала в рассматриваемой организации.

Материалы и методы исследования

Проблемы оценки и аттестации персонала разрабатывались и разрабатываются большим количеством исследователей, таких как В. В. Авдеев, Р. З. Акберин, Е. П. Аксёнов, В. В. Бавыкин, Т. Ю. Базаров, Н. П. Беляцкий, Ю. С. Бруснецов, О. С. Виханский, Г. Г. Зайцев, А. Я. Кибанов, М. И. Магура, А. И. Наумов, Р. К. Седых, О. А. Страхова, С. И. Файбушевич и др.

В работе используются следующие методы исследования: абстрактно-логический; экономико-статистический, расчётно-конструктивный; монографический; социологический. Практическая значимость работы заключается в возможности использования рекомендаций для улучшения процесса аттестации персонала в ООО «ДОК».

Результаты исследования и их обсуждение

Благодаря оценке персонала можно получить информацию:

- об эффективности деятельности сотрудника;
- о том, как выполняются должностные обязанности;
- об уровне компетентности работника;
- об особенностях поведения;
- о личностных характеристиках [1].

Возможны различные случаи применения процедур оценки при условии, что эти случаи, как и процедуры, идентифицированы в стандартах или локальных нормативных актах организации.

В качестве субъектов оценки персонала выступают:

– линейный руководитель. Зачастую, он является главным действующим лицом в период проведения процедуры оценивания работников. Линейный руководитель беседует с испытуемым, он ответственен за то, чтобы полученная информация была объективной, а также он контролирует, насколько полно наполнена информационная база, чтобы провести оценку.

– специалист кадровой службы или отдела по работе с персоналом.

– независимый эксперт из центра оценки персонала.

Начинают процедуру оценки персонала с выбора объекта, как правило, это оцениваемый работник или группа сотрудников, которая имеет схожий признак (к примеру, ступень в организационной структуре или профессиональные признаки). Провести оценку результатов трудовой деятельности сотрудников, находящихся на сдельной форме оплаты труда, несложно, ввиду того, что в количественном и качественном выражении результаты их трудовой деятельности отражаются количеством производимой продукции и ее качеством [2].

В качестве предмета оценки сотрудников выступают их личные качества, непосредственно процесс их труда и его результативность.

Процедура оценки сотрудников проводится поэтапно:

1. Описывается круг обязанностей.
2. Определяются условия работы.
3. Оцениваются факторы конкретных исполнителей.
4. Рассчитывается общая оценка.
5. Общую оценку сопоставляют со стандартной.
6. Оценивается степень работника.
7. Доводятся итоги оценки до подчиненных [3].

В систему оценки включается набор нескольких инструментальных подсистем, которые прочно связаны самыми важными функциями в управлении персоналом.

Главной задачей предприятия является регулярное оценивание своих сотрудников, это необходимо, в первую очередь, для улучшения эффективности их работы и определения потребностей в профессиональном и карьерном росте. Стратегической целью проведения оценки персонала является составление характерологических особенностей, которые, в свою очередь, помогают проводить мероприятия по развитию работников, используя их личные способности и стратегические цели предприятия, способствуют формированию кадрового резерва, обеспечивают ротацию кадров.

Процедура оценки персонала должна быть персонифицированной, это необходимо для комплексного использования ее результатов в управлении персоналом.

Проведение оценки персонала можно определить, как одну из существенных

функций в управлении персоналом, она является неотъемлемым и важнейшим элементом в персональном менеджменте современного предприятия.

Большинство компаний пришло к выводу, что оценивать своих сотрудников целесообразно один раз в год или раз в два года. Многие предприятия для проведения комплексной деловой оценки прибегают к услугам агентств, обладающих обширным перечнем разнообразных технических методик, которые заключаются в проведении тестирования, ролевых игр, групповых упражнений, дискуссий и бизнес-симуляций. Главным плюсом независимых экспертов является то, что они непредвзято относятся к оцениваемым, что дает возможность объективно оценить каждого сотрудника [4].

В процессе оценки, применяются разные шкалы измерения показателей для оценки. Виды шкал: количественные (отражают уровень проявления признака в баллах) и качественные (это конкретные описания того, как проявляет себя оцениваемый признак, применяемы при аттестации работника).

Разрабатывают критерии оценки персонала, опираясь на стандарты профессий, учитывая требования, которые предъявляет руководитель подразделения к своим подчиненным. В данном

случае, разрабатывая критерии оценки, руководитель является экспертом.

Линейным руководителем оказывается помощь службе по работе персоналом, чтобы избежать трудностей в определении выбора метода оценки, формировании планов по обучению и дальнейшему развитию персонала.

Таким образом, оценка персонала играет определяющую роль при реализации большинства функций управления персоналом организации.

Чаще других применяются следующие методы оценки персонала: социологические (анкетирование, тестирование, интервью, «360 градусов оценки»), ситуационные (описательный, оценки по решающей ситуации, шкалы наблюдения за поведением) и сравнительный (классификация, сравнения по парам, заданного распределения). [5]

В зависимости от степени охвата выделяют оценки:

- глобальную – участвует весь персонал организации;
- локальную – проводится для отдела, для определенной группы работников и даже для одного конкретного работника.

Отдельным методом является аттестация, которая проводится в несколько этапов, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика этапов процедуры аттестации [6]

1. Этап подготовки	Процедуры аттестации	Заключительный этап
1. На данном этапе работают над разработкой принципов и методики проведения аттестации	Аттестуемыми и их руководителями подготавливаются отчеты	Руководитель, который имеет право на принятие решений, рассматривает материалы аттестации работников
2. Данный этап предусматривает издание нормативных документов, касающихся подготовки и проведения аттестации	Аттестуемыми, их руководителями, коллегами заполняются формы оценки	Утверждаются итоги аттестации
3. Этот этап предполагает разработку специальной программы, касающейся подготовки проведения мероприятий аттестации	Полученные материалы выносятся на заседание аттестационной комиссии, где их рассматривают	Делаются выводы, принимаются решения и меры по результатам
4. На данном этапе подготавливаются и заполняются всевозможные документы, бланки и другие материалы	Заслушиваются аттестуемый с его непосредственным руководителем	Окончательное решение доводится руководителем до сведения работника
5. Оценивается профессионализм	Оценивается работник путем проведения открытого голосования, озвучиваются рекомендации	
6. Знакомят аттестуемых с материалами и выводами, которые сделали члены аттестационной комиссии		

По периоду оценки выделяют:

- итоговую оценку за период (сроки могут быть разные – от одного дня до нескольких лет);

- моментальную оценку, характеризующую текущую ситуацию, уровень знаний, умений и навыков работника, который проявляется «здесь и сейчас», без учета уже известной об этом работнике информации.

В зависимости от объекта оценки выделяют:

- оценку работника организации;
- оценку кандидата на предлагаемую вакантную должность [7].

Формирование системы оценки персонала и организация процедуры оценки – одна из важнейших персонал технологий.

Мероприятия, связанные с оценкой персонала должны быть тщательно подготовлены. Персонал необходимо оповестить заранее о проведении и о цели данных мероприятий, так как оценка является стрессовым фактором для большинства сотрудников.

Прежде всего, необходимо объяснить работнику суть оценочной процедуры, непосредственное ее влияние на дальнейшую карьеру, также важно соблюдать временные интервалы между оценками.

Многие организации при оценивании персонала прибегают к сравнительному методу. Этот метод зарекомендовал себя своей объективностью. Когда сотрудники сравниваются между собой по какому-то объективному качеству, не вызывающему сомнения не у руководства организации, ни у самих аттестуемых работников. Сотрудники, проходящие аттестацию, сравниваются между собой и ранжируются от лучшего к худшему именно по этому показателю. Сравнительный метод аттестации широко распространён во всём мире, но в России специалисты по аттестации рекомендуют использовать его осторожно, поскольку россияне «сентиментальны и обидчивы», считают они. Далее подсчитываются набранные баллы, которые набрал каждый работник и производится расчет коэффициента на соответствие занимаемой должности, как отношение максимально возможной величины баллов к фактической.

Далее составляются сводная таблица, в которой отражаются результаты процедуры оценки работников. Заполнив таблицу и произведя расчет коэффициента на соответствие занимаемой должности, проводят оценку сотрудников по следующим критериям: выше 2 – руководство предлагает работнику уволиться и покинуть предприятие, от 1,5 до 2 – руководство рассматривает вопрос: необходимо ли работнику повышать свою квалификацию, от 1,1 до 1,5 – руководство предлагает работнику продолжить работать на предприятии в той же должности, от 1 до 1,1 – руководство представляет данного работника к повышению при наличии вакансии.

Каждая организация, которая хочет, чтобы процедура оценки персонала была действенным инструментом управления, должна выбрать ту методику оценки, которая максимально будет соответствовать приоритетам политики в сфере кадров. При исследовании эффективности системы оценки персонала

Нужно помнить, что главной задачей аттестации является выявление результативности сотрудника, это возможно сделать лишь за значительный период времени. Именно поэтому аттестация не может быть слишком частой и не может быть подменена текущей оценкой деятельности сотрудника.

Обобщенно субъектами аттестации можно назвать тех, кто осуществляет процесс оценки. Наиболее распространено оценивание работника его прямым начальником [8].

Критерии оценки эффективности деятельности персонала должны быть объективными и соответствовать особенностям организации и сферы деятельности работника. Нужно выбирать показатели, которые связаны с профессиональной успешностью сотрудников.

При классической аттестации, как правило, используются два основных метода оценки деятельности сотрудника.

1. Анализ представленных в аттестационную комиссию документов. Могут рассматриваться отзыв руководителя об исполнении работником должностных обязанностей за аттестационный период, отчет самого аттестуемого о проделанной работе и любые другие документы, характеризующие служебную

деятельность объекта оценки. Представленные документы могут соотноситься с положением о подразделении, в котором работник замещает должность, и должностной инструкцией работника.

2. Анализ устных сообщений. Могут заслушиваться доклад аттестуемого работника своей служебной деятельности, а также доклад его руководителя. Кроме того, членами аттестационной комиссии могут задаваться дополнительные вопросы, как самому работнику, так и его руководителю.

Рассмотрим стандартную технологию аттестации персонала, которая используется в большинстве средних и крупных российских организаций.

Как правило, ответственность за подготовку и организацию аттестации персонала возлагается на отдел управления персоналом и руководителей структурных подразделений.

Аттестация обычно проводится раз в год или раз в два года. По решению аттестационной комиссии в течение года может быть организована внеплановая аттестация, но не чаще 1 раза в полугодие.

Работники, работающие в организации по внутреннему совместительству на той же должности, что и по основному месту работы, аттестации не подлежат.

Участниками процесса аттестации являются:

- работник;
- непосредственный руководитель;
- аттестационная комиссия;
- экспертная комиссия.

Аттестационная комиссия обеспечивает:

– единство требований, предъявляемых к работникам по процедуре аттестации;

– объективность оценки представляемой информации о работнике.

Задачи экспертной комиссии:

– оценка соблюдения регламента при подготовке и проведении аттестации у работника;

– анализ объективности вынесения решения аттестационной комиссии.

Экспертная комиссия созывается до подготовки приказа об итогах проведения аттестации, только в том случае, если по результатам аттестации работник указал в аттестационном листе, то, что он не согласен с решением комиссии.

Порядок проведения аттестации работников определяется ежегодно на основании издания приказа руководителя организации. Приказ издается не позднее, чем за 1 месяц до начала аттестации.

Аттестация обычно может проходить с использованием следующих форм: тестирование или индивидуальное собеседование. При этом допускается использование одной из двух форм аттестации, либо двух форм одновременно.

Форма проведения аттестации по аттестуемым должностям утверждается ежегодно приказом руководителя организации.

Цель тестирования – оценка подготовленности работника в области профессиональных знаний по темам, предложенным в тестах, принятие решения о соответствии работника занимаемой должности.

Целью собеседования является и выработка рекомендаций по совершенствованию организации работы и возможности дальнейшего служебного продвижения работника.

Подготовкой аттестационных тестов занимается специалист отдела управления персоналом.

В случае выявления необъективной оценки и несоблюдения регламента проведения аттестации экспертная комиссия вправе пересмотреть решение аттестационной комиссии и удовлетворить претензию работника.

На основании принятого решения руководителем организации издается приказ по результатам проведения аттестации [9].

Мероприятия, связанные с аттестацией персонала должны быть тщательно подготовлены. Персонал необходимо оповестить заранее о проведении и о цели данных мероприятий, так как аттестация является стрессовым фактором для большинства сотрудников.

Формирование системы оценки персонала и организация процедуры оценки – одна из важнейших персонал-технологий. Формирование системы оценки и аттестации персонала и организация процедуры оценки и аттестации – одна из важнейших персонал-технологий. По периоду оценки выделяют: итоговую оценку за период (сроки могут быть разные – от одного дня до нескольких лет);

моментальную оценку, характеризующую текущую ситуацию, уровень знаний, умений и навыков работника, который проявляется «здесь и сейчас», без учета уже известной об этом работнике информации. Так как главной задачей аттестации является выявление результативности сотрудника, это возможно сделать лишь за значительный период времени. Именно поэтому аттестация не может быть слишком частой и не может быть подменена текущей оценкой деятельности сотрудника. При проведении глобальной оценки это можно сделать на собрании коллектива, в случае локальной – в рамках индивидуальной консультации. Специалисту кадровой службы необходимо убедиться в том, что систему оценки и аттестации понимает каждый работник.

Сфера деятельности ООО «ДОК» – оптово-розничная реализация мясных продуктов в г. Новосибирске. В 2020 г., выручка увеличилась до 480 млн. руб., чистая прибыль до 25,7 млн. руб., рентабельность составила 6,1%. То есть финансовое состояние организации устойчиво.

Функции по управлению персоналом в ООО «ДОК» возложены на менеджера по персоналу. Рассмотрим характеристику персонала организации.

В структуре персонала преобладают специалисты, причем их доля увеличилась на 5,8%. Количество руководителей остается неизменным, что объясняется стабильностью организационной структуры.

Организация располагает сбалансированным по возрасту персоналом. 65% сотрудников приходится на возрастную категорию до 40 лет. Средний возраст составляет 35,8 лет и за рассматриваемый период практически не изменился.

Доля персонала с высшим и незаконченным высшим образованием составляет 68,2%. Данный показатель следует оценить положительно. Наблюдается незначительный рост текучести кадров. В целом, текучесть кадров находится на низком уровне.

Итак, анализ кадровых показателей выявил стабильность кадрового состава (доля персонала со стажем свыше 3 лет превышает 65% и имеет тенденцию к росту) и низкий уровень текучести кадров. Стабильность кадрового состава является, в целом, положительным фактором. В то же время, она может привести к застойным явлениям среди сотрудников, таким как снижение требовательности к себе, личной эффективности и ответственности, что обуславливает необходимость постоянной оценки персонала с целью выявления его эффективности.

Аттестации не подлежат следующие работники:

- 1) замещающие должности менее одного года;
- 2) беременные женщины;
- 3) замещающие должности на основании срочного трудового договора (контракта).

Персонал организации аттестовывают один раз в два года. Думается, что такой промежуток слишком велик. Ведь работник следующие после аттестации два года может не волноваться за свои показатели. Хотя, конечно, ответственные работники понимают, что отчитаться за работу в течении этого промежутка будет необходимо. Но мотивация в этом промежутке всё равно остаётся низкой.

Оперограмма проведения аттестации представлена на рисунке 1. [10]

Таблица 2

Структура персонала ООО «ДОК» по категориям в 2019–2020 гг.

Категория	Численность			Удельный вес, %			Темп прироста, %	
	2018 г.	2019г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	20/18	20/19
Руководители	15	15	15	12,2	11,8	11,3	0,0	0,0
Специалисты	77	85	91	62,6	66,9	68,4	11,8	10,7
Прочие служащие	31	27	27	25,2	21,3	20,3	-8,7	0,0
Всего	123	127	133	100,0	100,0	100,0	10,8	10,4

Мероприятия	Менеджер по персоналу	Директор	Руководители подразделений	Аттестационная комиссия
Подготовка состава аттестационной комиссии	◆			
Подготовка графика проведения аттестации	◆			
Составление списков работников, подлежащих аттестации	◆			
Подготовка документов, необходимых для работы аттестационной комиссии	◆			
Подготовка приказа о проведении аттестации	◆			
Подписание приказа о проведении аттестации		◆		
Подготовка отзывов об исполнении подлежащим аттестации работником должностных обязанностей за аттестационный период			◆	
Проведение аттестации и подведение ее итогов				◆
Принятие решений по итогам аттестации		◆		

Рис. 1. Оперограмма проведения аттестации в ООО «ДОК»

Таблица 3

Затраты на процесс оценки и аттестации персонала за период 2018–2020 гг.

Показатель	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп прироста, %	
				2020 к 2018	2020 к 2019
Трудовые затраты, час.	514	532	544	3,50	2,26
Финансовые затраты, руб.	108968	112784	115328	3,50	2,26

Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя (менеджера по персоналу), секретаря и иных членов аттестационной комиссии. Все члены аттестационной комиссии при принятии решений обладают равными правами.

Как недостаток системы формирования аттестационной комиссии можно заметить, что в ней нет независимого эксперта, который делает работу комиссии более объективной. При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляется также аттестационный лист работника с данными предыдущей аттестации.

Аттестация проводится в присутствии аттестуемого работника на засе-

дании аттестационной комиссии. По результатам аттестации работника аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений: соответствует замещаемой должности; не соответствует замещаемой должности.

Финансовые и трудовые затраты на оценку и аттестацию персонала в ООО «ДОК» представлены в таблице 3. В состав трудовых затраты включены затраты рабочего времени менеджера по персоналу, а также оцениваемых и участвующих в оценке сотрудников. Финансовые затраты определены исходя из средней оплаты за час рабочего времени – 212 руб.

Таким образом, за рассматриваемый период затраты изменились незначительно и в 2019 г. составили 115,3 тыс. руб.

С целью выявления эффективности действующей системы оценки персонала было проведено анкетирование. Опросили 80 человек разных категорий работников.

Получены такие результаты.

Система оценки персонала недовольны 52% сотрудников. Они же считают, что главный недостаток в том, что оценка их труда не связана с размером оплаты труда.

79% сотрудников считают, что необходимо проводить более справедливую оценку, тогда это однозначно будет отражаться на результатах их работы.

Только 16% опрошенных признались, что им полностью понятны критерии оценки их труда.

А 68% сотрудников считают, что к организационным конфликтам приводит именно необъективная оценка.

48% сотрудников считают, что необходимо более чётко оценивать профессиональные качества аттестуемых работников.

Хотя необходимость оценки персонала признают 92% сотрудников организации.

Можно сделать вывод, что пожелания сотрудников свелись к тому, чтобы результаты действующей оценки персонала не совсем удовлетворительны, требуется более прозрачная картина их влияния на кадровые перемещения внутри организации и на размер оплаты труда работников после их аттестации.

В настоящее время, общепризнанным подходом к совершенствованию процессов оценки труда персонала организации является автоматизация оценки.

С целью повышения эффективности оценки персонала при кадровых перемещениях и для включения в кадровый резерв предлагается приобрести и использовать в процессе оценки дополнительный модуль «Оценка» программы 1С: «Зарплата и управление персоналом» версия КОРП. [6]

Рассмотрим функциональные возможности модуля «Оценка» программы 1С: ЗУП КОРП.

1. Оценка компетенций при подборе. Сначала формируется профиль должности со всеми требованиями к кандидату. Требования к вакансии закладываются в программу и затем ею же проверяют-

ся компетенции, которыми должен обладать работник, который планируется к занятию определённой должности. В итоге, с помощью электронного интервью и фиксации полученных ответов от претендентов, можно оценить компетенции этих претендентов и сравнивать все имеющиеся кандидатуры между собой. Причём сравнение возможно и по профессиональным и по личностным качествам.

2. Оценка компетенций по методу «360 градусов». Её применяют для того, чтобы оценить сотрудников, которые уже работают в организации. 1С: ЗУП КОРП позволяет сделать процедуру оценки быстрой за счёт сокращения времени на заполнение различных анкет и анализ результатов, поскольку в этой программе поддерживается создание мероприятий по оценке «360 градусов», рассылка первоначальной информации и также результатов её обработки всем участникам процесса оценки, вплоть до формирования индивидуальных планов развития по каждому участнику процесса оценки.

В таблице 4 приведено сравнение действующей в базовой организации и предлагаемой системы аттестации персонала.

Важной составляющей предлагаемой системы аттестации является ежегодная оценка трудового вклада сотрудника, которая позволит обосновать различие в стимулирующих надбавках, в зависимости от производительности труда.

По результатам аттестации индивидуальная стимулирующая доплата продолжительностью 1 год начисляется для каждого сотрудника отдельно, исходя из коэффициента его трудового вклада за предыдущий год работы.

Коэффициент трудового вклада сотрудника определяется персонально для каждого сотрудника по результатам ежегодной аттестации и учитывается в зарплате этого сотрудника.

Основным экономическим эффектом является повышение эффективности труда. Затраты на реализацию проекта возникнут вследствие роста фонда оплаты труда. Расчет расходов на реализацию проекта приведен в таблице 5.

Экономическая эффективность от реализации проекта приведена ниже в таблице 6.

Таблица 4

Сравнение действующей и предлагаемой системы аттестации [11]

Составляющие процедуры аттестации	Действующая система аттестации	Предлагаемая система аттестации
Периодичность проведения	1 раз в 2 года	1 раз в год
Состав аттестационной комиссии	Аттестационная комиссия состоит из менеджера по персоналу и руководителей ООО «ОДК»	Аттестационная комиссия состоит из менеджера по персоналу и руководителей ООО «ОДК», а также независимых экспертов
Цели аттестации	Выявить соответствие (или несоответствие) работника занимаемой должности	Выявить соответствие (или несоответствие) работника занимаемой должности; дифференцировать заработную плату с учетом эффективности отдачи работников; выявить потребности в профессиональном повышении квалификации
Процесс подготовки к аттестации	В аттестационную комиссию представляется отзыв об исполнении должностных обязанностей за аттестационный период, подписанный его непосредственным руководителем	Линейными руководителями 1 раз в 3 месяца проводится периодическая оценка качества труда работников, на основе «Типового оценочного листа», по результатам которой проводится ежегодная комплексная оценка качества труда, результаты которой направляются в аттестационную комиссию
Результаты аттестации	По результатам аттестации работника аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений: 1) соответствует замещаемой должности; 2) не соответствует замещаемой должности	По результатам аттестации принимается решение о соответствии (несоответствии) работника занимаемой должности и дается оценка трудового вклада сотрудники, по результатам которой назначаются стимулирующие надбавки. При необходимости, принимается решение о дополнительном обучении сотрудника

Таблица 5

Расходы на реализацию проекта по улучшению системы оценки и аттестации персонала, тыс. руб.

Виды затрат	Способ расчёта	Расчёт
Предпроизводственные затраты (Зпп)	Приобретение модуля «Оценка» программы 1С: «Зарплата и управление персоналом» версия КОРП.	$Z_{пп} = 80$ тыс.руб.
Текущие затраты (Зт)	$Z_t = Z_{прем} + Z_{об}$ Зпрем – ежегодные дополнительные расходы на стимулирующие доплаты ФОТ Зоб – ежегодные расходы на обучение сотрудников	$Z_t = 9504 + 880 = 10384$ тыс.руб.
Итого за год (Згод)	$Z_{год} = Z_{пп} + Z_t$	$Z_{год} = 80 + 10384 = 10464$ тыс.руб.

Таблица 6

Расчет экономической эффективности от реализации проекта, тыс. руб.

Показатели	Способ расчёта	Расчёт
Годовая выручка при условии реализации проекта (В1)	$B_1 = B_0 + (10\% \times B_0)/100$ B0 – выручка без реализации проекта 10% – рост выручки вследствие роста производительности труда на 10%	$B_1 = 500 + (500 \times 1,1)/100 = 550$ млн.руб.

продолжение табл. 6

окончание табл. 6		
Показатели	Способ расчёта	Расчёт
Годовая валовая прибыль без реализации проекта (П0)	$P0 = 203,2$	
Годовая валовая прибыль при условии реализации проекта (П1)	$P1 = P0 + (10\% \times P0)/100$ П0 – валовая прибыль без реализации проекта 10 % – рост валовой прибыли вследствие роста выручки на 10 %	$P1 = 203,2 + (203,2 \times 1,1)/100 = 223,52$ млн.руб.
Дополнительная валовая прибыль вследствие реализации проекта (Пдоп)	$Pдоп = P1 - P0$	$Pдоп = 223,52 - 203,2 = 20,32$ млн.руб.
Годовая экономическая эффективность проекта (Э)	$Э = Pдоп - Згод$ Згод – годовые расходы на реализацию проекта	$Э = 20,32 - 10,46 = 9,86$ млн.руб.

Таким образом, ожидаемый годовой эффект от внедрения предлагаемых мероприятий составляет 9,86 млн. руб.

Выводы

Подводя итоги, отметим, что разработанные рекомендации предусматривают оптимизацию системы оценки и аттестации персонала ООО «ДОК». При внедрении новой системы оценки и аттестации прогнозируется повышение эффективности труда.

Таким образом, следуя рекомендациям, полученным в результате проведенного исследования, руководство ООО «ДОК», решившись на приобретение и использование в процессе оценки и аттестации персонала в организации дополнительного модуля «Оценка» программы 1С: «Зарплата и управление персоналом» версия КОРП может получить дополнительную прибыль и направить её на дальнейшее развитие своей организации.

Библиографический список

1. Бруснецов, Ю.С. Оценка труда сотрудников / Ю.С. Бруснецов // Кадры. – 2016. – №1. – С. 16-21.
2. Ивановская, Л.В., Свистунов, В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии // Л.В. Ивановская, В.М. Свистунов. – Москва: МИУ, 2017. – 305 с.
3. Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Современные персонал-технологии // М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – Москва: Интел-Синтез, 2017. – 355 с.
4. Халтурина, О.А. О роли реализации государственных и национальных проектов в цифровизации услуг пенсионного фонда России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2020. № 4-2. С. 277-282.
5. Фрейдина, Е.В., Лапшова, Л.Н. Организационная диагностика для вскрытия причин, ограничивающих роль бизнеса // в сборнике: Могущество сибиря будет прирастать!? сборник докладов международного научного форума «Образование и предпринимательство в Сибири: направления взаимодействия и развитие регионов»: в 4 томах. 2018. С. 319-324.
6. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта // И.Б. Дуракова. – Москва: Центр, 2018. – 277 с.
7. Беликова, Н.В., Чистякова, В.И. Основные аспекты управления кадровыми рисками // Повышение эффективности управленческой деятельности по формированию условий, благоприятствующих развитию малого и среднего бизнеса в Республике Беларусь. 2019. С. 188-193.
8. Зиннер, В.Я. Диверсификация российского бизнеса в условиях кризиса, финансовых санкций и освоения национальных проектов // Инновации и инвестиции. 2019. № 4. С. 131-133.
9. Камзабаева, М.С., Терешкина, Н.Е. Оценка доступности финансирования малому инновационному предпринимательству // Инновации. – 2019. – №1 (243). – С. 34-39.
10. Аксенов, Е.П. Технологические аспекты аттестации // Е.П. Аксенов // Управление персоналом. – 2016. – № 2. – С. 26-38.
11. Седых, Р.К. Аттестация и оценка персонала // Р.К. Седых. – Москва: Издательская группа «Прогресс», 2019. – 293 с.