Тема:

Совершенствование подходов к оценке квалификации персонала в организации.

Русак А.А.

Актуальность темы:

Подготовка, повышение квалификации, обучение, аттестация и оценка работников в наши дни становится актуальной задачей рыночной экономики. В связи с этим проблема оценки персонала актуальна для многих предприятий.

Актуальность оценки персонала

Создать систему аттестации, одинаково сбалансированную с точки зрения точности, объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои достоинства и недостатки. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Цель дипломного проекта:

Исследовать и предложить конкретные мероприятия по совершенствованию системы оценки работы персонала.

Задачи:

1. ***На основе анализа литературы провести теоретическое исследование основных принципов и методов оценки работы персонала. Дать общую характеристику отечественного и зарубежного опыта в этой сфере.***
2. ***Проанализировать деятельность компании ЗАО «МАКС», данные о наличии и движении персонала, основные управленческие принципы организации работы с персоналом; рассмотреть существующие на данном предприятии методы оценки труда.***
3. ***Сделать конкретные предложения по совершенствованию системы оценки персонала, направленные на повышение эффективности труда в современных коммерческих организациях торгово-производственного профиля.***
4. ***Рассчитать общие показатели эффективности системы оценки работы персонала в организации.***

Объект:

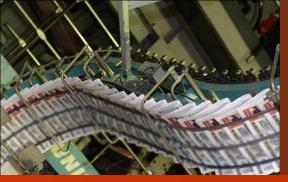
Персонал ЗАО «МАКС».

Предмет изучения:

Система оценки и развития персонала
ЗАО «МАКС».

Методы оценки и аттестации персонала. Характеристики применения:

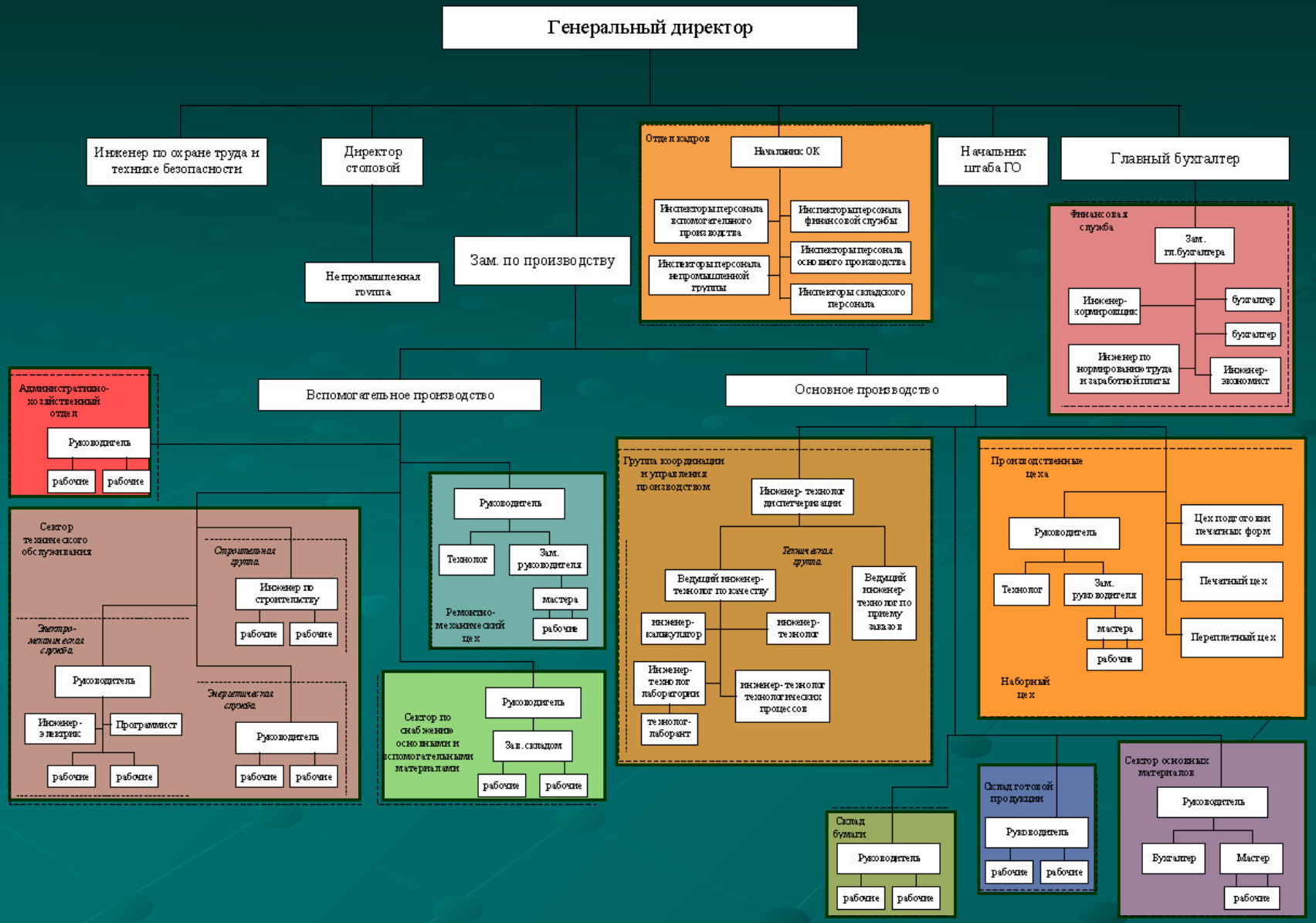
Характеристика метода	Аттестация	Ранжирование	Оценочные шкалы	Оценка по результатам (MBO)	Assess-ment Center
Возможность количественной оценки	Нет	Частично	Есть	Частично	Частично
Трудоемкость	Высокая	Низкая	Низкая Высокая		Высокая
Приемлемость для сотрудников (понимание, эмоциональные реакции и пр.)	Средняя	Низкая	Средняя Высокая		Высокая
Приемлемость для руководителя (понимание выгод)	Средняя	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая
Возможность для обоснования вознаграждений	Низкая	Средняя	Средняя	Высокая	Низкая
Полезность для обсуждения с сотрудниками	Низкая	Низкая	Средняя	Очень высокая	Высокая
Возможность для определения потенциала к росту	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая	Очень высокая



Основные показатели полиграфической деятельности типографии ЗАО «МАКС» за 2009 г.

Показатели	Ед. измерения	Фактически 2009 г.					2008 год	%
		I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.	Год		
1. Количество названий, в т.ч.:	Млн. л.-отт. формата 60 х 90	623	607	496	634	2360	2114	111,6
Академиздат-центр		298	278	281	295	1152	1075	107,2
сторонняя		325	329	215	339	1208	1039	116,3
2. Сдача книжно-журнальной продукции, в т.ч.:	Млн. л.-отт. формата 60 х 90	21,0	20,0	15,5	24,3	80,8	67,1	120,4
Академиздат-центр		3,6	3,1	3,3	4,3	14,3	15,3	93,5
сторонняя		17,4	16,9	12,2	20,0	66,5	51,8	128,4
3. Товар	Тыс. руб.	15148,4	17316,5	16181,4	24174,2	72820,5	46303.8	150,0
4. Себестоимость товарной продукции	Тыс. руб.	14846,0	15172,0	15022,1	22119,1	67159,2	42052,3	159,7
5. Прибыль основного производства	Тыс. руб.	302,4	2144,5	1159,3	2055,1	5661,3	4251,5	133,2
6. Рентабельность по товару	%	2,0	12,4	7,2	8,5	7,8	10	78
7. Выполнение производственной программы:								
- формы	шт.	13325	13306	10856	13373	50860	45713	111,3
- печать	млн. кр.-отт.	22,8	21,5	16,7	24,5	85,5	73,5	116,3
- книги	тыс.экз.	415	403	361	457	1636	1389	117,8
- Брошюры и журналы	тыс.экз.	614	539	403	647	2203	2045	107,7
8. Численность всего	чел.	256	265	269	269	265	255	103,9
9. Среднемесячная заработная плата 1-го работающего	тыс. руб.	6400,0	5955,1	6030,0	8800,4	6738,3	4813,2	140,0

Организационная структура типографии ЗАО «МАКС»



Организационная структура отдела кадров ЗАО «МАКС»

Начальник отдела кадров

- Инспекторы основного Производственного Персонала Основного производства
- Инспекторы Персонала Финансовой службы
- Инспекторы персонала Финансовой службы
- Инспекторы Складского персонала
- Инспекторы персонала Вспомогательного производства

Сведения о движении рабочей силы:

Контингент работников	В начале 2008 г.			Прибыло	Выбыло	Ноябрь 2008 г.				
	Всего	М	Ж			Всего	М	Ж	Пенсионеры	
									%	%
Рабочие	209	126	83	3	8	204	121	83	12	19
+ совместители	5	5	-	1	1	5	5	-	-	-
Руководители	22	7	15	-	-	22	7	15	3	3
+ совместители	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Специалисты	37	8	29	-	-	37	8	29	-	-
+ совместители	1	-	1	-	-	1	-	1	-	-
Служащие	1	-	1	-	-	1	-	1	-	-
+ совместители	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Непроизводственный персонал	11	3	8	-	-	11	3	8	1	2
+ совместители	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Всего	280	144	136	3	8	275	139	136	16	24
+ совместители	6	5	1	1	1	6	5	1	-	-

Численность по цехам / отделам:

Цех /отдел	Всего на конец 10. 2009 г	В том числе			Пенсионеры	
		М.	Ж.	Временные работники	М.	Ж.
Заводоуправление	60	15	45	-	3	3
Основное производство						
Наборный цех	8	-	8	-	-	-
Формный цех	23	5	18	-	-	2
Печатный цех	64	51	13	-	2	5
Переплетный цех	48	23	25	-	1	6
Вспомогательное производство, обслуживающие производства и хозяйства						
Сектор бумаги	11	7	4	-	-	-
РМЦ	32	27	5	-	4	1
Склад	2	2	-	-	2	-
АХО	16	6	10	-	3	4
Непроизводственная группа	11	3	8	-	1	2
Всего	275	139	136	-	16	24
Совместители	6	5	1	-	-	-

Недостатки системы оценки на предприятии ЗАО «МАКС»

1. Аттестационные процедуры, применяемые в ходе аттестации сотрудников, относится к первому поколению, что обуславливает неопределенно высокую роль при оценке работника мнение непосредственного руководителя.

2. Нет четкого установления критериев оценки руководителей и специалистов, учитывающих, по крайне мере, различия в требованиях к руководителям и специалистам предприятия.

3. Отсутствует нормативная база аттестации, интегральной оценки степени соответствия работника занимаемой должности.

Технология аттестации

1 этап — Создается аттестационная комиссия.

2 этап — Осуществляется экспертная оценка деловых и личностных качеств работников, количественная оценка анкетных данных, результаты которых используются при аттестации кадров. Решение о проведении экспертной оценки деловых и личностных качеств и количественной оценки анкетных данных должно быть согласовано с генеральным директором предприятия, оформлены в виде приказа, после чего результаты этой оценки приобретают юридический статус.

3 этап — Готовятся необходимые документы для работы аттестационной комиссии, и проводится непосредственная аттестация работников.

Экспертная оценка деловых качеств руководителей и специалистов:

1.	Формирование списка оцениваемых работников;
2.	Формирование экспертных групп для оценки работников;
3.	Подготовка экспертной оценки;
4.	Проведение экспертной оценки;
5.	Обработка результатов оценки и передача их в аттестационную комиссию.-

Этапы работы аттестационной комиссии:

1. Анализ документов аттестуемого работника;
2. Собеседование с аттестуемым работником;
3. Принятие решения об уровне соответствия аттестуемого работника занимаемой должности;
4. Разработка рекомендаций комиссии в отношении аттестуемого работника.

График внедрения проекта в 2011г. в ЗАО «МАКС»

Месяц	Мероприятие
январь	подбор специалиста по адаптации, утверждение стандарта адаптации и должностных ин струкций специалиста
февраль	учреждение наставничества, обучение наставников
март	разъяснительная работа в организации, создание корпоративной культуры труда, четкое формулирование и разъяснение коллективу целей организации, как долгосрочных, так и текущих, наглядная агитация, инструктирование работников, совершенствование материально заинтересованности в труде, выявление роли индивида в группе, опрос работников на предмет их готовности к внедрению системы аттестации
апрель	
май	
июнь	
июль	
август	
сентябрь	
октябрь	
ноябрь	
декабрь	

Затраты на реализацию проекта:

№ п/п	Наименование операции	Затраты, руб. в год	Удельный вес статьи затрат, %
1.	Введение в штат организации специалиста по адаптации	12000	27,3
2.	Формирование корпоративной культуры труда и системы трудовых отношений	5000	11,3
3.	Назначение наставников	12000	27,3
4.	Совершенствование системы материального стимулирования	10000	22,7
5.	Проведение учебы	5000	11,4
Всего		44000	100

План подготовки персонала:

Мероприятие	Ответственный исполнитель	Сроки
подбор специалиста по аттестации	начальник отдела кадров	первая стадия внедрения проекта
утверждение стандарта аттестации	начальник отдела кадров	первая стадия внедрения проекта
утверждение должностных инструкций специалиста	начальник отдела кадров, директор	первая стадия внедрения проекта
учреждение наставничества, обучение наставников	начальник отдела кадров, специалист по аттестации	первая стадия внедрения проекта
разъяснительная работа в организации	специалист по аттестации	постоянно
создание корпоративной культуры труда	директор, специалист по аттестации , коллектив	постоянно
четкое формулирование и разъяснение коллективу целей организации, как долгосрочных, так и текущих	директор	постоянно
наглядная агитация	специалист по аттестации	постоянно
инструктирование работников	специалист по аттестации, руководители подразделений, наставники	постоянно
совершенствование материальной заинтересованности в труде	директор, финансовая служба, специалист по аттестации	постоянно (пересмотр не реже, чем раз в 2-3 года)
выявление роли индивида в группе	руководитель подразделения, непосредственный начальник работника, специалист по аттестации	постоянно
опрос работников на предмет их готовности к внедрению системы	специалист по аттестации	предваряет внедрение проекта