

БЕЙСЕМБИНОВА ГУЛЬЖАН БАУРЖАНОВНА

**«Совершенствование системы оценки персонала предприятия в новых
экономических условиях на примере предприятия
Восточно-Казахстанской области»**

Автореферат

диссертации на соискание академической степени магистра экономики и
бизнеса по специальности 6М050700 «Менеджмент»

Республика Казахстан
Усть-Каменогорск, 2011

УДК 331.108.26

Работа выполнена на кафедре «Инновационный менеджмент» факультета «Экономика и менеджмент» Восточно-Казахстанского государственного технического университета им. Д. Серикбаева.

Научный руководитель

кандидат экономических наук, профессор ВКГУ
Тюлежанова Айгуль Сагандыковна

Оппонент

доктор экономических наук ВКГУ
Кайгородцев Александр Александрович

Защита состоится «_22_» июня 2011 в __10__ часов на заседании Диссертационного совета по защите магистерских работ на соискание ученой степени магистра экономики и бизнеса по специальности 6М050700 «Менеджмент» при Восточно-Казахстанском государственном техническом университете им. Д. Серикбаева по адресу: 070010, г. Усть-Каменогорск, ул. Серикбаева, 19.

Автореферат разослан «_____» мая 2011 года.

Учёный секретарь
диссертационного совета

Тюлежанова А.С.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность работы: В новых экономических условиях все большее количество руководителей осознают роль человека в организации и убеждаются в том, что только систематическая целенаправленная работа с персоналом может привести к желаемому результату.

Предприятие сумеет выжить в жесткой конкурентной борьбе, если их персонал сможет правильно и своевременно оценивать окружающий мир и тенденции общественного развития. Для достижения этой цели могут использоваться различные методы и процедуры, специфические для разных этапов развития предприятия. Но практически, ни одно направление кадровой работы в той или иной мере не может обойтись без оценки персонала.

Оценка персонала является инструментом анализа, она обеспечивает информацией о потребности предприятия в работниках определенной квалификации, уровне трудового потенциала, индивидуальных особенностях человека в организации, мотивационных потребностях и потенциальных возможностях.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретного предприятия уникальная задача, решить которую может только руководство самого предприятия. Система оценки должна учитывать ряд факторов: стратегические цели предприятия, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции предприятия, характеристики занятой в ней рабочей силы

Очевидная необходимость повышения эффективности системы оценки персонала, как важнейшей кадровой технологии, определяют научную и практическую актуальность темы данной работы.

Цель магистерской диссертации заключается в совершенствовании системы оценки персонала предприятия в новых экономических условиях на примере предприятия Восточно-Казахстанской области.

Для достижения поставленной цели потребовалось решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы системы оценки персонала современного предприятия;
- проанализировать существующие методики оценки персонала и выявить их особенности;
- охарактеризовать деятельность предприятия, а также провести анализ персонала и существующей системы оценки персонала на предприятии;
- разработать направления по совершенствованию системы оценки персонала на рассматриваемом предприятии;

Объектом исследования является оценка персонала предприятия.

Предметом исследования выступает содержание методик оценки персонала и получаемые на их основе оценочные результаты.

Новизна работы диссертационного исследования заключалась в обосновании роли и место оценки персонала и предложены направления по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии.

Положения, выносимые на защиту:

- анализ существующих методик оценки персонала применяемых в системе управления персоналом;
- анализ действующей системы оценки персонала на рассматриваемом предприятии;
- разработка направлений по совершенствованию системы оценки персонала в соответствии с кадровой политикой данного предприятия.

Практическая значимость состоит в том, что рекомендации, разработанные в данной диссертационной работе, могут использоваться аналогичными предприятиями в области совершенствования системы оценки персонала на предприятии.

Структура и объем работы. Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, приложения, списка использованной литературы.

Во введении обосновывается актуальность темы, определены цели и задачи, объект и предмет исследования, сформулирована научная новизна и практическая значимость.

В первой главе рассмотрены следующие аспекты: роль и место оценки персонала в новых экономических условиях, цели, задачи, критерии оценки персонала, а также проведен анализ методов оценки персонала на предприятии.

Во второй главе проведен анализ персонала и действующей модели оценки персонала предприятия.

В третьей главе разработка направлений по совершенствованию системы оценки работы персонала предприятия.

В заключение диссертации изложены основные выводы и предложения.

Основное содержание

Теоретические основы системы оценки персонала современного предприятия.

Оценка персонала – это целенаправленный процесс реализации системы процедур, выявляющих трудовой потенциал работников и объем его реализации, с целями определения их ценности для предприятия и обеспечения обратной связи с ними.

Многие предприятия рано или поздно сталкиваются с проблемой оценки персонала. Ведь для успешного развития любой структуры необходимо постоянно усовершенствоваться, знать свои перспективы и исправлять ошибки.

Оценка персонала дает возможность руководителям или кадровым службам более эффективно проводить кадровую политику,

усовершенствоваться, привлекать новых сотрудников вместо тех, которые не справляются со своими обязанностями и, тем самым, делать работу более качественной.

Обычно оценка персонала проводится по трем направлениям:

- оценка квалификации сотрудника - когда выявляются характеристики эталона и сравниваются с конкретным человеком;
- анализ результатов работы - здесь оценивают качество выполненных работ;
- оценка сотрудника как личности - выявляются личностные характеристики и сравниваются с идеальными для данного места.

Если вообще говорить о построении системы оценки на предприятии, то очень важно помнить три основных черты, во-первых, оценка должна проводиться регулярно, во-вторых, она должна иметь четко очерченную цель, в-третьих, система оценивания должна быть прозрачной для всех и основываться на общепонятных критериях.

Первое, что необходимо сделать - это выявить потребность предприятия в оценке персонала и на их основе сформировать четкие цели, которые будут преследоваться при проведении оценки сотрудников. Среди основных целей обычно выделяется мониторинг социального климата в коллективе, оценка качества работы и степень соответствия квалификации человека занимаемой должности.

Вторым этапом является определение предмета оценки, то есть, кого оценивать. В зависимости от целей определяется та целевая аудитория, в информации о которой предприятие нуждается в первую очередь.

Затем следует определение критериев, по которым будет проводиться оценка. Для этого необходимы профессионалы в данной отрасли, которые смогут выделить наиболее приемлемые характеристики для каждой конкретной должности.

После выбора критериев, необходимо исходя из них, выбрать метод оценки. Выбор самого метода также проводится в зависимости от некоторых критериев, среди которых соответствие целям поставленным в начале, степень затратности того или иного подходящего метода, объективность, которая лучше всего выражается в количественных характеристиках, понятность для оцениваемых, и востребованность, то есть результаты действительно должны быть нужными.

Первым этапом системы оценки персонала называют подготовительный этап. Тут необходимо выполнить ряд действий, которые помогут в проведении самой оценки:

- создание внутренней нормативной базы для оценки - разработка положений, регламентов;
- обучение того персонала, который будет непосредственно проводить оценку;
- информирование персонала о предстоящей оценке и ее позитивах.

После этого система оценки вступает в свой основной этап - собственно проведение самой оценки, реализация всего проекта.

Затем необходимо проанализировать всю собранную в результате оценки информацию на предмет ее актуальности и качества самой системы.

Завершающим этапом реализации системы оценки является действие - принятие управленческих решений в отношении тех людей, которых оценивали - повышение, понижение, обучение.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретного предприятия уникальная задача, решить которую может только руководство самого предприятия. Система оценки должна учитывать ряд факторов: стратегические цели предприятия, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции предприятия, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных предприятиях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценок; для динамичных предприятий, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят не традиционные методы (табл.1).

Таблица 1
Классификация методов оценки персонала

Название метода	Краткая характеристика
1. Метод оценки по критическим ситуациям	Дается описание основных качеств работника, используемых в типичных – «решающих ситуациях» и приводится соответствие этим качествам.
2. Балльный метод оценок	Проводится оценка количественной и качественной работы посредством балла, от 1- до 5.
3. Метод сравнения по парам	Сравнение работников между собой с выяснением сильных и слабых сторон друг друга.
4. Метод оценки по целям (МВО)	Применяется при постановке конкретной цели и оценивается качество ее выполнения в определённый срок (год, 3 месяца и т.д.)
5. Метод сравнения (рейтинг)	Составляется список задач, которые должен выполнять сотрудник – это шкалирование личных качеств работника (по 7 балльной шкале). Анализ может производиться в сравнении с другими сотрудниками.
6. Метод заданного распределения	Лицо, проводящее оценку, дает работникам заранее заданные (фиксированные) оценки : 10% - неудовлетворительно; 20% - удовлетворительно; 40% - вполне удовлетворительно; 20% - хорошо; 10% - отлично. Всего 100%. Карточки заполняют работники в соответствии с заданной квотой.

7. Метод анкетирования	Подбираются вопросы или описание поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место.
8. Метод 360 градусов оценки	Сотрудник оценивается своим руководством, своими коллегами и своими подчиненными. Все оценивающие заполняют одинаковые бланки и обработка данных происходит на компьютере – анонимно.
9. Метод независимых судей	Независимые члены комиссии 6-7 человек – задают аттестуемому разнообразные вопросы, входящие в круг его компетентности. Процедура напоминает перекрестный допрос, при этом правильный вопрос обозначается «+», неправильный «-», информация обрабатывается либо на компьютере, либо на заранее составленном бланке.
10. Тестирование	Тесты различают: -квалификационные; -психологические; -физиологические. Оцениваемый отвечает на конкретно поставленные вопросы, тем самым получается количественная характеристика.
11. Метод деловых игр	Имитация и деловая игра. К оценке привлекается как сам участник, так и эксперты-наблюдатели. Разыгрывается ситуация.

Таким образом, сама система оценки персонала - это целый ряд действий и мероприятий, направленных на оценку сотрудников и носящих постоянный характер. Как показывают исследования регулярная, и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принять обоснованное решение в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения сотрудников, их обучения и развития.

Анализ деятельности АО «Алтастрой».

АО «Алтастрой» зарегистрировано 19 августа 1993 года. За 17 лет работы на рынке строительных услуг города и области АО «Алтастрой» вошло в число лидеров среди строительных компаний.

Стремясь к повышению качества оказываемых строительных услуг, АО «Алтастрой» — одним из первых строительных предприятий области

разработало и сертифицировало Систему менеджмента качества на соответствие стандарту РК ИСО 9001-2001 в «Национальном Центре Экспертизы и Сертификации», что обеспечивает предприятию высокую степень конкурентоспособности. С внедрением системы качества преобразовались и преобразовываются стандарты работы и планирования всех служб предприятия.

Основными видами услуг, которые оказывает предприятие, являются:

- проектные работы для строительства.
- строительно-монтажные работы (в сейсмических районах и в районах с сейсмичностью не более 8 баллов);
- специальные строительные и монтажные работы, специальные работы в грунтах;
- работы по устройству наружных инженерных сетей и сооружений и внутренних, инженерных систем;
- работы по защите конструкций и оборудования;
- отделочные работы при строительстве, реконструкции, капитальном ремонте зданий и сооружений II уровня ответственности;
- работы по строительству дорог;
- монтаж технологического оборудования (включая пуско-наладочные работы).
- капитальный ремонт и реконструкция, включая усиление конструкций зданий и сооружений II и III уровня ответственности.

А также предприятие занимается производством стеновых материалов, отделочных блоков и элементов благоустройства.

Нельзя рассчитывать на то, что завтра предприятие выйдет на новый уровень показателей по важнейшим направлениям своей деятельности, если не принять меры к тому, чтобы его персонал работал лучше. Однако пути улучшения работы разных категорий персонала наметить невозможно, не зная того, как они трудятся сегодня и как они трудились вчера. Для того чтобы наметить пути повышения отдачи от сотрудников предприятия, следует регулярно оценивать ту отдачу, которую предприятию удаётся получить от разных категорий персонала.

Анализ состава трудовых ресурсов по категориям в АО «Алтастрой», данные представлены в таблице 2.

Таблица 2

Динамика численности трудовых ресурсов по категориям

Наименование показателей	Численность работников					
	2008	%	2009	%	2010	%
1	2	3	4	5	6	7
Всего, в том числе:	195	99,5	195	99,5	200	100
рабочие	160	81,6	160	81,6	165	82,5
Продолжение таблицы 2						
1	2	3	4	5	6	7
Служащие	35	17,9	35	17,9	35	17,5

из них: руководители				23	11,8	23	11,8	23	11,5
Специалисты высшего уровня квалификации	высшего	уровня		10	5,12	10	5,12	10	5,0
Специалисты среднего уровня квалификации	среднего	уровня		1	0,5	1	0,5	1	0,5
другие служащие				1	0,5	1	0,5	1	0,5

Наглядно показатели 2010 года отражены на рисунке 1.

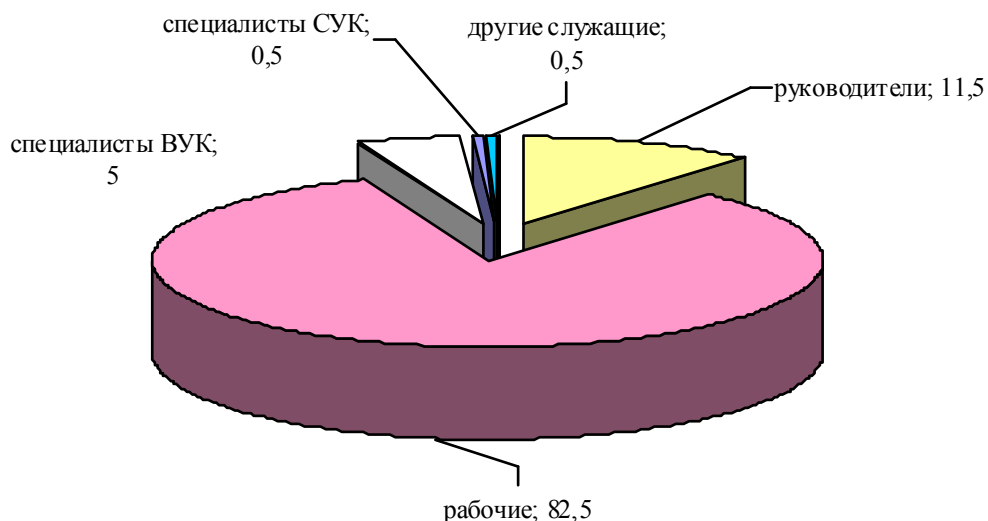


Рисунок 1 – Структура персонала по кадрам 2010 года.

По данным таблицы 2 численность персонала с 2008 по 2010 год увеличилась на 5 человека с числа рабочих. Это незначительное увеличение численности связано с увеличением объектов строительства.

Анализ состава трудовых ресурсов по возрасту.

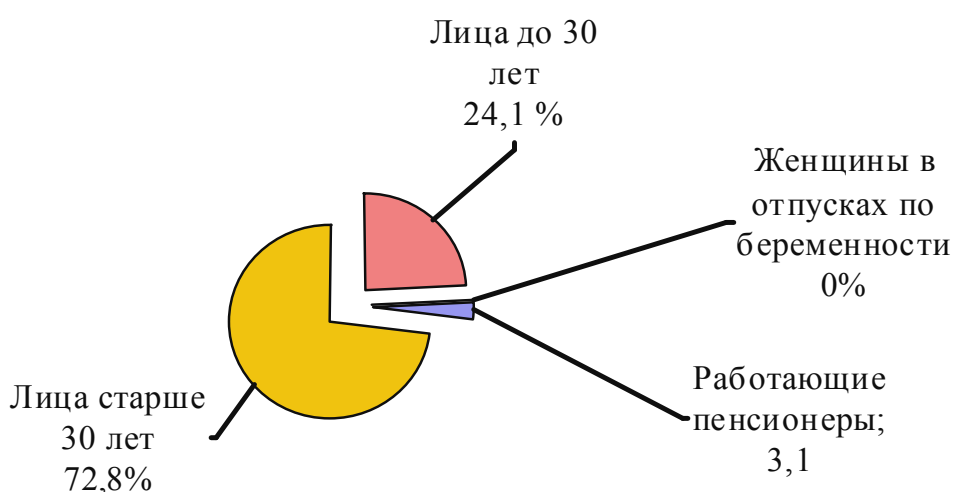
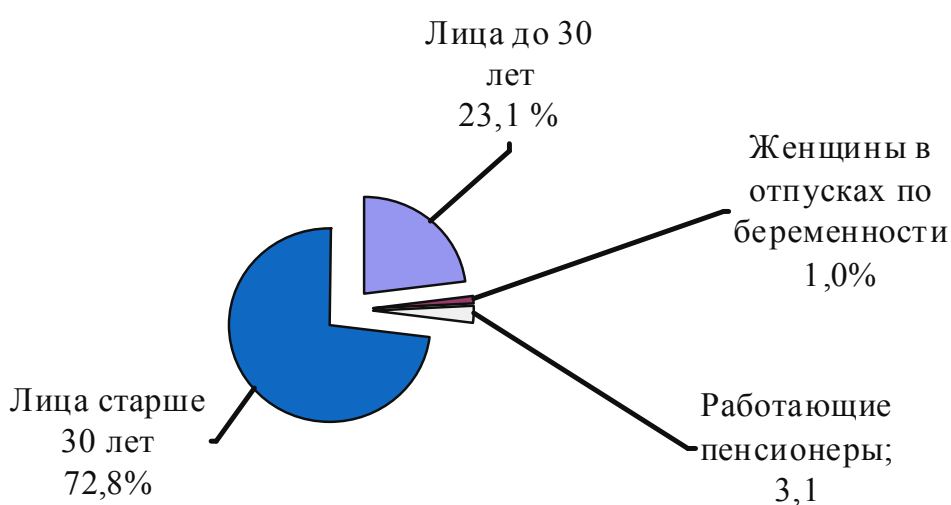
Таблица 3

Динамика трудовых ресурсов по возрасту

	Списочная численность работников на конец года					
	2008	%	2009	%	2010	%
Лица, в возрасте до 30 лет, чел. из них:	45	23,1	47	24,1	47	23,5
Женщины, находящиеся в отпусках по беременности, родам, уходу за детьми, чел.	2	1,0	-		-	
Работающие пенсионеры, чел	6	3,1	6	3,1	8	4,0
Лица, в возрасте старше 30 лет, чел.	142	72,8	142	72,8	145	72,5
Подростки в возрасте до 16 лет, чел.	-		-		-	
Ученики обучающиеся на производстве, чел.	-		-		-	

Анализируя таблицу 3 наблюдается, что с 2008 года по 2009 год молодых людей в возрасте до 30 человек увеличилось с 23,1 % до 24,1 %.

Женщины находящиеся в отпуске по беременности, перешли в категорию лиц, в возрасте до 30 лет. Работаящих пенсионеров в 2008 году было 6 человек и составило (3,1%) в 2009 году 6 (3,1%), а в 2010 году наблюдается прибавление 2-х пенсионеров. Далее мы наблюдаем незначительное уменьшение численности лиц выше 30 лет. В 2008 году их численность составляла 142 человек (72,8 %), в 2009 году 142 (72,8 %) и в 2010 году составляло 145 человек (72,5%) при общей численности 200 человек. Что касается пенсионеров в количестве 8 человек, как оказалось 3-е из них занимают руководящие должности и 5 человека должности специалистов, 1 рабочий, вследствие этого предприятию рекомендуется подобрать подходящие кандидатуры на их замену.



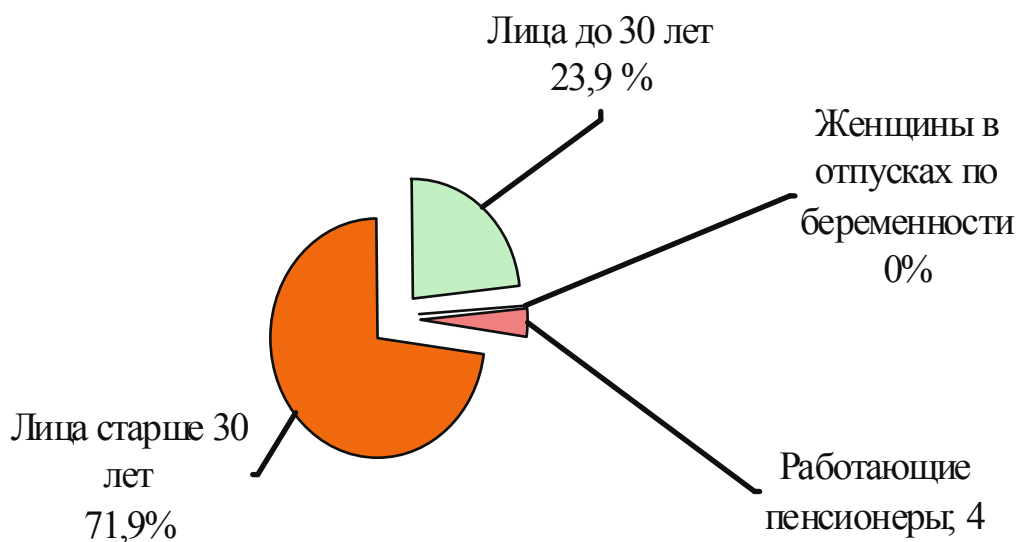


Рисунок 2 – Структура персонала по возрасту в 2008-2010 годах.

Анализ текучести кадров.

Таблица 4

Сведения о текучести кадров

Наименование показателей	Всего персонала, человек, на конец года		
	2008 год	2009 год	2010 год
Списочная численность работников	195	195	200
Принято	20	8	19
Выбыло	19	9	18
Из них в связи с высвобождением (или сокращением численности персонала)	-	-	
По причинам текучести	19	9	18

Таблица 5

Коэффициенты текучести

Коэффициенты, %	Год		
	2008	2009	2010
Коэффициент оборота по приему рабочих $K_{пр}$	9	4	9
Коэффициент оборота по выбытию $K_{в}$	9	4	8
Коэффициент текучести кадров $K_{т}$	9	4	8
Коэффициент стабильности $K_{с}$	20	8	19

По данным таблицы 5 мы видим, что коэффициенты оборота по приему рабочих незначительно превышает коэффициент оборота по выбытию рабочих за 2010 год на 1%, а за 2008 г. и 2009 г. коэффициент оборота по выбытию и коэффициент оборота по приему одинаковы. Так же мы

наблюдаем по таблице 4, что увольнение персонала 20 человек в 2008 году, 9 человек в 2009 году и 18 человек в 2010 году было по их собственному желанию. Причиной их увольнения послужили следующие факторы:

- неудовлетворительны условия труда;
- низкая оплата труда;
- мотивация труда (стимулирование);
- социальные проблемы.

Коэффициент стабильности в 2008 году составил 20%, в 2009 году 8%, а в 2010 году 19%.

Направления по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии

На предприятии 2001 года внедрена система качества, представляющая собой разработку политики и программ по подготовке и ведению дел на предприятии согласно установленным стандартам.

Аттестация служащих - это процедура установления соответствия деятельности и компетенции работника требованиям должностной инструкции.

Общие положения

1) Аттестации подлежат все служащие за исключением:

- руководящих работников, назначение которых проводится вышестоящими организациями;
- работников, проработавших в должности менее одного года (без учета времени стажировки);
- работников, проработавших в должности менее трех лет после окончания высшего учебного заведения;
- беременных женщин.

2) Периодичность проведения аттестации 1 раз в 3 года.

При необходимости работнику может быть проведена внеочередная аттестация.

Подготовка, проведение и оформление результатов аттестации служащих:

а) Подготовку, проведение и оформление результатов аттестации служащих организуют:

- отдел кадров - для руководителей служб, основных производств, филиалов, отделов заводоуправления и начальников отделов;
- директор соответствующей службы, производства, филиала - для служащих служб, основных производств, филиалов, отделов;
- начальник отдела - для служащих отделов.

б) Подготовка к проведению аттестации включает в себя:

- издание приказа или распоряжения;
- подготовку документов на аттестуемого.

Приказом (распоряжением) устанавливаются:

- сроки предоставления документов в комиссию;
- сроки проведения аттестации;
- время и место проведения аттестации;

- состав аттестационной комиссии;
- ответственного за организацию проведения аттестации и оформление документов, который может являться одновременно секретарём комиссии. К приказу прилагают список работников, подлежащих аттестации.

Приказ (распоряжение) об аттестации служащих служб, основных производств, филиалов, отделов и начальников отделов подписывает Генеральный директор.

Приказ (распоряжение) об аттестации служащих служб, основных производств, филиалов, отделов – подписывает директор соответствующей службы, основного производства, филиала.

Приказ об аттестации служащих отделов подписывает начальник отдела.

На работника, подлежащего аттестации, оформляют два экземпляра:

- аттестационного листа;
- отзыва руководителя, содержащего оценку деятельности работника.

Для проведения аттестации составляют перечень вопросов, утверждаемый руководителем соответствующего подразделения, который включает:

- обзор результатов деятельности работника в соответствии с должностной инструкцией;
- вопросы качества выполнения работы;
- вопросы улучшения деятельности подразделения;
- вопросы развития профессионального и личного потенциала сотрудника.

Аттестуемый должен быть ознакомлен с приказом, отзывом, перечнем вопросов не позднее 15 календарных дней до даты проведения аттестации.

Ответственный за проведение аттестации представляет в комиссию аттестационный лист и отзыв на аттестуемого в эти же сроки.

Аттестацию руководителей служб, основных производств, филиалов и начальников отделов проводит центральная комиссия предприятия.

Для работы в комиссии могут быть приглашены руководители других служб, основных производств, филиалов, отделов и начальники отделов, заинтересованные в аттестации.

Аттестацию остальных служащих проводит аттестационная комиссия, созданная в каждом структурном подразделении (службе, производстве, филиале, отделе).

Для работы в комиссии могут быть приглашены руководители и специалисты других служб, отделов, подразделений.

Аттестация членов аттестационной комиссии проходит на общих основаниях в соответствующей комиссии. При этом аттестуемый в голосовании не участвует, при принятии решения не присутствует, протокол на него оформляют отдельно.

Комиссия является полномочной, если при работе центральной комиссии присутствует не менее пяти её членов, при работе остальных комиссий – не менее трёх.

Решение принимается большинством голосов. При равенстве голосов решение принимает председатель комиссии.

Аттестационная комиссия принимает решение:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности с определёнными рекомендациями;
- подлежит повторной аттестации;
- не соответствует занимаемой должности.

Рекомендации комиссии могут содержать предложения по включению работника в резерв, изменению ему категории, оплаты труда.

Повторная аттестация проводится не позднее трёх месяцев со дня последней аттестации.

Решение комиссии о несоответствии работника занимаемой должности при повторной аттестации является основанием для увольнения работника в соответствии с законодательными актами Республики Казахстан.

В случае несоответствия работника занимаемой должности по стажу (опыту) и образованию аттестационная комиссия вносит в протокол рекомендацию руководителю подразделения обратиться к Работодателю за разрешением о допуске работника к работе на данной должности на определённый период времени и (или) при выполнении определённых условий до приведения соответствия требованиям нормы. Работодатель или лицо, которому такие права делегированы, утверждает протокол аттестационной комиссии с соответствующей визой.

Результаты аттестационной комиссии оформляют протоколом и сообщают аттестуемому работнику.

Протокол центральной аттестационной комиссии утверждает Генеральный директор предприятия.

Протоколы аттестационной комиссии службы, производства, филиала, отделов, утверждают их руководители.

При изменении категории работника или условий оплаты труда директору по кадрам и социальным вопросам руководитель службы (производства, филиала, отдела) направляет представление.

Оформление результатов аттестации должно быть произведено не позднее 10 календарных дней со дня проведения аттестации.

Регистрацию протоколов, их хранение и передачу в архив осуществляет отдел кадров.

Один экземпляр отзыва и аттестационного листа подшивают в личное дело работника, которое хранят в отделе кадров, второй передают в подразделение.

Форма проведения аттестации может быть как анкетирование, так и собеседование. В большинстве случаев используется собеседование, на котором рассматриваются и анализируются результаты предшествующей аттестации сотрудника, подводятся итоги работы за период последней и настоящей аттестации. Аттестуемому предоставляется право оценить свою работу за аттестуемый период, выявить положительные и отрицательные

стороны в проделанной работе. Вопросы, задаваемые членами комиссии и ответы аттестуемого протоколируются секретарём аттестационной комиссии.

Решение по итогам аттестации принимается комиссией путём голосования, без присутствия аттестуемого.

Анализируя процессы оценки, следует отметить, что данный процесс неразрывно связан со спецификой работы, стратегической направленностью.

АО «Алтастрой» в процессе оценки ставит для себя приоритетную цель: управление развитием персонала, выяснение кадровой потребности в обучении и совершенствование навыков и умений.

На сегодняшний день на предприятии существует следующая модель оценки:

Для полной характеристики работника необходимо иметь как минимум результаты трех показателей:

- 1) уровня профессиональной подготовленности;
- 2) уровня психологической профессиональной пригодности;
- 3) эффективности труда.

Задача руководителя структурного подразделения – предоставить данные по первому и третьему показателю. Второй показатель – это результат тестирования, проведенного социологом отдела кадров с каждым работником.

Для заполнения первого показателя необходимо использовать результаты экзаменов, зачетов по специальности (профессиональные знания, умения, навыки), проведенных за последние три года. На основании результатов и производится оценка уровня профессиональной подготовленности, которая проставляется знаком «+» в строке 1 (уровень профессиональной подготовленности) Листа оценки профессионализма работника.

Уровни оценок:

«5» - показатель (характеристика) очень заметно выражен, при оценке хочется добавить «Очень» (очень хорошо и т.д.);

«4» - показатель (характеристика) заметен, выражен и является преобладающим (хорошо, хороший и т.п.);

«3» - показатель (характеристика) слабо выражен, но в то же время постоянно заметен, т.е. при определенных условиях может удовлетворять требованиям рабочего места;

«2» - показатель (характеристика) практически отсутствует, не выражен, т.е. не удовлетворяет требованиям;

«1» - показатель (характеристика) постоянно отсутствует, а при определенных условиях хочется добавить «очень» (очень плохо и т.п.), может быть направлена в другую сторону.

Первый показатель заполняют непосредственный руководитель, привлекая технолога, опытных квалифицированных работников и других специалистов, знающих оцениваемого по совместной работе.

Уровень профессиональной подготовленности можно оценить, используя и нижеуказанную шкалу уровней оценок:

«5» - уровень профессиональной подготовленности превосходит требования к должности;

«4» - уровень профессиональной подготовленности полностью соответствует требованиям к должности;

«3» - уровень профессиональной подготовленности в основном соответствует требованиям к должности;

«2» - уровень профессиональной подготовленности недостаточно соответствует требованиям к должности.

«1» - уровень профессиональной подготовленности не соответствует требованиям к должности.

Уровень психологической профессиональной пригодности определяет социолог ОК на основе результатов бланкового и компьютерного тестирования работника (мастера).

Оценку производственной деятельности (эффективность труда) работника производит руководитель структурного подразделения вместе с непосредственным руководителем работника (начальником отделения) на основании конкретных качественных и количественных результатов производственной деятельности по следующим критериям:

- производительность труда (объем и своевременность выполнения работ);
- качество работы;
- личный вклад;
- другие показатели (если таковые имеются).

Таблица 6

Критерии оценки персонала

Производительность труда	Качество работы	Личный вклад
1	2	3
- отсутствие срывов плановых и договорных обязательств; - совершенствование организации труда и производства в новых экономических условиях; - финансовая стабильность; - благоприятный социально-психологический климат и др.; - полное и инициативное	- качество продукции; умение выбирать перспективные стратегии развития производства; - умелое сочетание стилей управления и др.; - сдача продукции труда с первого предъявления; - отсутствие профессиональных ошибок при выполнении заданий, планов;	- стремление к самореализации; - творческий подход к порученному делу; - способность мобилизовать коллектив и повести его за собой; - самостоятельность при принятии решений, способность и стремление анализировать и объективно оценивать результаты; - умение стимулировать подчиненных

исполнение должностных обязанностей; - отсутствие срывов плановых заданий; соблюдение трудовой дисциплины и пр.	- овладение смежными специальностями; - высокая культура выполнения и оформления заданий и др.	(нематериальные стимулы); - умение поддерживать инициативу, стремление использовать все новое, прогрессивное и др.
---	---	---

Таким образом, процесс оценки сотрудников на АО «Алтастрой» включает в себя два уровня:

1) Оценку руководителем структурного подразделения и непосредственным руководителем, которые оценивают уровень профессиональной подготовленности и эффективность труда.

2) Оценка социолога кадровой службы, который оценивает уровень психологической профессиональной пригодности.

Мешающие факторы, достоинства и недостатки. Существующая модель оценки разработана с учетом деятельности предприятия, ее политикой в области кадров и стратегией организации в целом. Следует отметить положительные аспекты данной модели:

1) Оценка происходит на нескольких уровнях – руководитель структурный – руководитель линейный – социолог.

2) Анализируются как профессиональная подготовленность, так и личностные характеристики работника, согласно четким стандартам выполняемым им задач.

3) Дается комплексная оценка работника, в результате чего складывается портрет компетенций.

4) Возможность проведения оценки оперативно, за короткие сроки.

Но при всех вышеперечисленных достоинствах существуют и недостатки:

1) не исключен субъективизм со стороны линейного руководителя, на основе рекомендаций которого руководитель структурного подразделения выносит свою оценку;

2) оцениваемый работник выступает в роли объекта исследования, исключается процесс самооценки.

Разработка мероприятий изменения системы. На основе вышеперечисленных достоинств и недостатков методики оценки, целесообразно разработать мероприятия по изменению данной системы с учетом зарубежного опыта и существующих на сегодняшний день методов оценки.

Для того чтобы оцениваемый сотрудник не являлся лишь объектом исследования, следует включить такой уровень оценки, как самооценка, по критериям:

1) Оценка уровня моей профессиональной подготовленности.

2) Оценка моей эффективности в труде.

3) Оценка моего личного вклада в деятельность предприятия.

Для того чтобы оценка была целостной, предлагается задействовать в процесс оценки сотрудников оцениваемого работника, по критериям:

- 1) Профессиональная подготовка.
- 2) Вклад оцениваемого сотрудника в дело подразделения.

Заключение

1 Оценка персонала является неотъемлемой частью системы управления человеческими ресурсами, выступает в качестве инструмента, позволяющего обеспечивать индивидуальный, более эффективный подход принятия управленческих решений и качественно решать кадровые задачи.

2 Классифицируя все методики оценки персонала можно выделить два основных подхода к содержанию предмета оценки: первый подход предполагает оценку работников по показателям результатов труда; второй подход предполагает оценку работников по профессионально важным качествам.

3 Для того чтобы процедуры оценки кадров были эффективны на каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям: используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику; информация, используемая для оценки, должна быть доступна; результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения; система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

4 При анализе методики оценки на АО «Алтастрой» в сопоставлении с зарубежным опытом, выявлены недостатки, в связи с чем предлагаются следующие рекомендации:

- уделить внимание в оценке сотрудника не только со стороны объекта, но и субъекта оценки, используя метод самооценки, что позволит заинтересовать работника на дальнейшее совершенствование своих знаний и умений;

- включить в процесс оценки мнения сотрудников оцениваемого работника, что позволит рассмотреть оцениваемого с различных сторон, тем самым учесть его профессиональную деятельность и место в коллективе.

В проведении объективной оценки и аттестации должны быть заинтересованы все, как руководители, так и сотрудники. Задачи аттестации и оценки качества работы сотрудников будут решены полностью, если по их результатам суметь расставить всех работников по «своим местам» и эффективно стимулировать их деятельность.

Список опубликованных работ по теме диссертации

1. К вопросу о необходимости оценки персонала на предприятии. Материалы XII Республиканской научно-технической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых «ТВОРЧЕСТВО МОЛОДЫХ – ИННОВАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ КАЗАХСТАНА»,

посвященная 20-летию Независимости Республики Казахстан. 22-23 апреля 2011 год.

2. Методики оценки персонала современного предприятия. Материалы XII Республиканской научно-технической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых «ТВОРЧЕСТВО МОЛОДЫХ – ИННОВАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ КАЗАХСТАНА», посвященная 20-летию Независимости Республики Казахстан. 22-23 апреля 2011 год.

ТҮЙІНДЕМЕ

«Шығыс Қазақстан облысы кәсіпорындарының мысалында жаңа экономикалық шарттардағы кәсіпорындардың жұмыскерлерін бағалау жүйесін жетілдіру»

Жұмыстың өзектілігі: Жаңа экономикалық жағдайларда басқарушылардың көп бөлігі ұйымдастырудағы адам ролін түсініп, жұмыскерлермен жүйеленген және бағытталған жұмыс ғана қалаған нәтижеге әкелетінін мойындайды.

Кәсіпорын тек жұмыскерлер қоршаған орта мен қоғамдық даму тенденцияларын дұрыс және уақтылы бағалай алса ғана қатал бәсекелестікке төтеп бере алады. Бұл мақсатқа жету үшін кәсіпорынның әр түрлі спецификалық даму кезеңдері үшін әр түрлі әдістер мен шаралар қолданыла алады. Алайда кадрлық жұмыстың бірден бір бағыты қызметкерлердің бағалануынсыз бола алмайды.

Қызметкерлердің бағалануы анализ құралы болып табылады, бұл кәсіпорынның белгілі бір квалификациялы жұмыскерлердің қажеттілігі туралы, еңбек потенциалы деңгейі, ұйымдағы адамның жеке ерекшеліктері, мотивациялық қажеттіліктері мен потенциалдық мүмкіндіктері туралы ақпаратпен қамтамасыз етеді.

Қызметкерлердің бағаланауы әдістерін таңдау әрбір нақты кәсіпорын үшін бірегей тапсырма болып табылады, бұны тек кәсіпорын басшылығы ғана шешеді. Бағалау жүйесі келесідей факторларды ескеру керек: кәсіпорынның стратегиялық мақсаттары, қоршаған орта жағдайы, ұйымдастырушылық мәдениеті мен құрылымы, кәсіпорын салт – дәстүрлері, бұның ішіндегі жұмсалған жұмыс күшінің сипаттамасы.

Аса маңызды кадрлық технология болып табылатын қызметкерлерді бағалау жүйесінің қарқындылығын арттырудың қажеттілігі берілген жұмыс тақырыбының практикалық және ғылыми өзектілігін анықтайды.

Магистрлік диссертацияның мақсаты Шығыс Қазақстан облысы кәсіпорынның мысалында жаңа экономикалық жағдайларда кәсіпорынның жұмыскерлерін бағалау жүйесін дамытуда жатыр.

Қойылған мақсатқа жету үшін келесідей тапсымаларды шешу керек:

- қазіргі замандағы кәсіпорынның қызметкерлерін бағалау жүйесінің теоретикалық негіздерін қарастыру;
- қызметкерлерді бағалаудың бар әдістемесіне анализ жасау және бұлардың ерекшеліктерін анықтау;
- кәсіпорынның қызметін сипаттау, сонымен қатар кәсіпорында қызметкерлерді бар бағалау жүйесі мен қызметкерлерге анализ жасау;
- қарастырылатын кәсіпорында қызметкерлерді бағалау жүйесін жетілдіру бойынша бағыттарды әзірлеу;

Зерттеу объектісі: кәсіпорын қызметкерлерін бағалау.

Зерттеу заты выступает қызметкерлерді бағалау әдістемесінің мазмұны мен бұлардың нәтижесіндегі бағалаулық нәтижелер.

Диссертациондық зерттеу жұмысының жаңашылдығы болып қызметкерлерді бағалау орны мен ролін негіздеу табылады, кәсіпорында қызметкерлердің бағалау жүйесін жетілдіру бойынша бағыттар ұсынылды.

Қорғауға шығарылатын мәліметтер:

- қызметкерлерді басқару жүйесінде қолданылатын қызметкерлерді бағалаудың бар әдістемесінің анализі;
- қарастырылатын кәсіпорында қызметкерлерді бағалаудың қолданыстағы жүйесінің анализі;
- беріген кәсіпорынның кадрлық саясатына сәйкес қызметкерлерді бағалау жүйесін жетілдіру бойынша бағыттарды дайындау.

Практикалық мәні: берілген диссертациялық жұмыста әзірленген нұсқаулар ұқсас кәсіпорындарда кәсіпорындардағы қызметкерлерді бағалау жүйесін жетілдіру аясында қолданыла алады.

Жұмыс құрылымы мен көлемі. Магистрлік диссертация кіріспе, үш бөлімнен, қорытынды, қосымшалар, пайдаланған әдебиеттер тізімінен тұрады.

Кіріспеде тақырыптың өзектілігі негізделеді, мақсаттар мен тапсырмалар, зерттеу объектісі мен заты анықталады, ғылыми жаңашылдығы мен практикалық мәні қалыптастырылды.

Бірінші бөлімінде келсідей аспектілер қарастырылды: жаңа экономикалық жағдайында қызметкерлерді бағалаудың ролі мен орны, мақсаттары, тапсырмалары, қызметкерлерді бағалау критерийлері, сонымен қатар кәсіпорында қызметкерлерді бағалау әдістемесінің анализі жасалды.

Екінші бөлімінде қызметкерлердің және кәсіпорын қызметкерлерінің қолданыстағы бағалау моделінің анализі жасалды.

Үшінші бөлімінде кәсіпорын қызметкерлері жұмысын бағалау жүйесін жетілдіру бойынша бағыттарды әзірлеу.

Диссертация қорытындысында негізгі қорытындылар мен ұсыныстар көрсетілген

ANNOTATION

The dissertation theme: Development of enterprise personnel evaluation system in terms of new economical conditions by the example of East Kazakhstan Regional enterprise.

Actuality of the work: In new business environment more and more managers realize the role of man in organizations and make sure that only systematic purposeful work with personnel can give the intended effect.

The enterprise can survive in a severe competitive struggle, if its personnel manage to assess environment and social trends properly and timely. Meeting of this goal includes various methods and procedures, specific for different stages of enterprise's development. However, no type of personnel work can be done without assessment of staff.

Assessment of staff is an analysis tool, it provides with information about requirements of an enterprise in workers of a particular qualification, level of labor potential, personal characteristics of man in organization, motivational needs and potential opportunities.

Choice of staff assessment methods for every particular enterprise is a unique task that can be executed only by the enterprise management. The assessment system should consider the following factors: strategic goals of the enterprise, environmental conditions, organizational culture and structure, traditions of the enterprise, characteristics of its workforce.

Scientific and practical actuality of this paper is represented by evident necessity in efficiency upgrading of the staff assessment system as the most important personnel technology.

Goal of the master's thesis consists in improvement of enterprise's staff assessment system in new business environment by the example of an enterprise of East-Kazakhstan region.

Meeting of the set goal required solution of the following problems:

- to view theoretical basis of staff assessment system of a modern enterprise;
- to analyze current methods of staff assessment and to reveal its peculiarities;
- to characterize activity of the enterprise, and make an analysis of personnel and current personnel assessment system in the enterprise;
- to develop ways of improvement of staff assessment system in the considered enterprise;

Object of the research is presented by the enterprise's staff assessment.

Subject of the research is contents of methods of staff assessment and its results.

Novelty of the research is argumentation of role and place of staff assessment; and also ways of improvement of staff assessment system in the enterprise are given in the paper.

Statements, included in defense:

- analysis of current methods of staff assessment, used in personnel management system;

- analysis of operating staff assessment system in the considered enterprise;
- development of ways of staff assessment system improvement in accordance with personnel policy of the enterprise.

Practical importance is reflected in the fact, that the recommendations, developed in this dissertation, can be used by analogous enterprises with regard to improvement of staff assessment system in enterprise.

Structure and scope of work. Master's dissertation consists of introduction, three chapters, conclusion, appendices and list of literature.

Introduction gives actuality of the work, goals and problems, object and subject of the research, scientific novelty and practical importance.

The following aspects are viewed in the first chapter: role and place of staff assessment in new business environment, goals, problems, staff assessment criteria, and also analysis of staff assessment methods in enterprise.

The second chapter gives analysis of personnel and current model of enterprise's staff assessment.

Development of ways of improvement of enterprise's personnel assessment system is in the third chapter.

Summary and offers are expressed in the conclusion.