

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(**Н И У « Б е л Г У »**)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления персоналом

**Организация проведения аттестации персонала на примере организации «Белгородский
отряд Ведомственной охраны филиала ФГП ВО ЖДТ России на ЮВЖД»**

Дипломная работа студентки

**заочной формы обучения
направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»
5 курса группы 05001162
Польской Маргариты Сергеевны**

Научный руководитель
К. юридических наук, доцент
Диденко А.А.

Рецензент
Начальник отдела кадров по УП
Бовсуновская Л.И.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1. Сущность и значение аттестации персонала в организации.....	5
1.2. Этапы проведения аттестации персонала.....	8
1.3 Методы оценки качества работы аттестуемых работников.....	14
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ АТТЕСТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА БЕЛГОРОДСКОГО ОТРЯДА ВЕДОМСТВЕННОЙ ОХРАНЫ ФИЛИАЛА ФГП «ВЕДОМСТВЕННАЯ ОХРАНА ЖДТ РФ» ЮВЖД.....	23
2.1. Организационно-экономическая характеристика Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД.....	23
2.2. Анализ системы управления сотрудниками Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД»	30
2.3 Анализ аттестации персонала Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД.....	37
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРАПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ.....	42
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала в организации.....	42
3.2 Обоснование социально – экономической эффективности проектных решений	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	62
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность дипломной работы в том, что на современном этапе развития экономики вопрос об аттестации трудовой деятельности стал ключевым, так как аттестация персонала является ключевым моментом для компании, так как позволяет оценить качественные характеристики трудовой деятельности работников. Аттестация становится решающей предпосылкой существования и развития всей организации в целом.

Поскольку аттестация оказывает прямое влияние на экономические результаты организации, тема данного аспекта трудовой деятельности является весьма актуальной, так как эти факторы являются немаловажными, обеспечивающими высокую конкурентоспособность организации.

Степень научной разработанности. Проблемами аттестации персонала занимались такие научные деятели, как: Аширов Д. А., Банько М. А., Карташов Б. А., Бойдейл Т., Барышева А.В, Резниченко Л. А.

Объектом исследования дипломной работы - «Белгородский отряд Ведомственной охраны филиала ФГП ВО ЖДТ России на ЮВЖД».

Предметом исследования дипломной работы является значение аттестации персонала в организации.

Целью данной дипломной работы, является разработка направлений аттестации персонала организации.

В процессе написания дипломной работы были поставлены следующие **задачи**:

- проанализировать степень научной разработанности проблемы аттестации в отечественной и зарубежной литературе;

- провести анализ системы аттестации персонала «Белгородский отряд Ведомственной охраны филиала ФГП ВО ЖДТ России на ЮВЖД».

- предложить пути улучшения системы аттестации «Белгородский отряд Ведомственной охраны филиала ФГП ВО ЖДТ России на ЮВЖД» и оценить предполагаемую эффективность.

Практическая значимость заключается в выявлении проблемы в системе аттестации сотрудников.

Информационная база включает материалы статистической отчетности, справочную литературу, аналитический материал, годовые отчеты.

Методы исследования:

- 1) методы организации исследования – метод срезов;
- 2) эмпирические методы – анкетирования и тестирования;
- 3) методы обработки данных – качественный и количественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) метод интерпретации результатов исследования – структурный.

Структурно работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность и значение аттестации персонала

Аттестация персонала - это комплекс систематической кадровой оценки трудовой деятельности работников, которая осуществляется в унифицированной форме через равные промежутки времени. Цель данного мероприятия - оценка уровня труда, трудовых качеств и трудового потенциала сотрудника. Аттестация является инструментом, который направлен на определение квалификационных качеств, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление степени их соответствия занимаемой должности.

Термин «аттестации» используется для обозначения процедуры управления персоналом, завершается отзывом о способностях, деловых и иных качествах работника с целью его комплексной характеристики за длительный промежуток времени. Оценкой персонала называется любой процесс, связанный с характеристикой работника (формальной, профессиональной, личностной) и качества выполнения им работ за любой требуемый промежуток времени [32].

Принимать своевременные и правильные решения менеджер по человеческим ресурсам может, только если он будет знать статус персонала. Правильная организация учета персонала является необходимым условием для успешного проведения целой аналитической и оперативной работы по критериям аттестации персонала. Аттестации подлежат работники таких категорий как – специалисты и управленцы.

Кадровый учет ведется на предприятии, которое осуществляет самостоятельный прием и увольнение работников. Учет и отчетность для персонала, на который возложена на отдел кадров. Отдел кадров осуществляет обработку и учет приема на работу, увольнения и перевода; кадровый учет; учет отпусков; учет поощрений и дисциплинарных взысканий; регистрацию и учет трудовых книжек; учет резервов кадров на выдвижение; бухгалтерские навыки разработки; составление отчетов по кадрам.

Регистрация деятельности сотрудников происходит каждый день, ее данные представляют собой достоверную информацию: о количестве сотрудников, своевременно выполненных ими обязанностях без каких-либо отклонений в соответствии с критериями аттестации [31].

Основные задачи анализа аттестации персонала являются следующие:

-изучение и оценка предприятия и его структурных подразделений аппарата в целом;

-выявление и анализ прибыльности предприятия.

Основная задача анализа - определение возможностей экономии труда и средств, лучшее использование рабочего времени, оборудования, обучение персонала, снизить затраты на оплату труда, обеспечивая при этом запланированные темпы роста производства путем повышения критериев аттестации персонала.

Руководство предприятий, увеличение доли аттестованных работников, свидетельствует об улучшении структуры промышленно-производственного персонала. Полноту использования трудовых ресурсов можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени. Такой анализ проводится по таким категориям работников, как специалисты и управленцы.

Результат аттестации всегда в известной мере субъективен, несет на себе отпечаток личности того, кто аттестует, иначе это была бы уже не аттестация, а просто измерение параметров. Таким образом, в самой постановке задачи изначально заложено противоречие. Оно заключается в стремлении объективно оценивать то, что объективной оценке не поддается [2].

Виды аттестации. Аттестация работников в зависимости от ее причины может быть:

- систематической. Аттестация производится с определенной периодичностью, является обязательной для всех сотрудников. Базисная основа аттестации – комплекс трудовой деятельности, и в последующем описание результатов этой деятельности. Новые сотрудники подвергаются процессу аттестации после 6 месяце работы, в последующем, ежегодно;

- аттестацией по истечении испытательного срока. Она преследует цель получения документированного вывода по результатам аттестации, а также аргументированных рекомендаций по дальнейшему служебному использованию аттестуемого;
- аттестацией для продвижения по службе, которая проводится с учетом требований новой предлагаемой должности и новых обязанностей.

С точки зрения обязательности проведения аттестации специалисты выделяют два ее вида:

- обязательная аттестация, которой подлежат работники определенных категорий, например, государственные служащие и научные и научно-педагогические работники.
- добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации в соответствии с корпоративными нормативными актами с задачей создания опционального аппарата управления с последующим повышением работоспособности.

Директор предприятия имеет право в течении рабочего года произвести аттестацию работника повторно в следующих случаях, когда:

- необходимо оценить деятельность сотрудника при повышении в пределах своего предприятия;
- при получении запроса другой организации в случае перевода туда работника;
- если существуют причины неудовлетворительной деятельности и результатов предприятия, в частности каких-либо подразделений, либо работника (в случаях снижения эффективности труда, неблагоприятного социально – психологического климата и т. п.).

Аттестации подлежат все работники организации, за исключением:

- лиц, проработавших в занимаемой должности менее года
- беременных женщин
- молодых специалистов и специалистов, окончивших аспирантуру с отрывом от производства, в период срока их обязательной работы в организации после окончания обучения (по направлению, запросу)

- работников, достигших пенсионного возраста.

Женщины, вышедшие на работу после отпуска по уходу за ребенком, а также работники, прошедшие переподготовку или повышение квалификации, подлежат очередной аттестации не ранее чем через год после выхода на работу [38].

Таким образом, нами были рассмотрены понятия аттестации и оценки персонала, а также выявлена их сущность.

1.2 Этапы проведения аттестации персонала

В теории и практике управления персоналом принято выделять следующие этапы проведения аттестации:

- подготовительный этап
- этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности
- этап проведения аттестации
- этап принятия решения по результатам аттестации.

Содержание подготовительного этапа аттестации. Согласно Российскому трудовому законодательству, в организациях должно быть утверждено Положение об аттестации персонала, в котором определяется процедура и порядок проведения аттестации.

На подготовительном этапе:

- разрабатываются принципы аттестации, определяются критерии оценки - определяются методы и средства оценки сотрудника и его трудовой деятельности;
- издается приказ о проведении аттестации с указанием сроков ее проведения;
- утверждается состав аттестационной комиссии и график ее работы;
- составляется список сотрудников, подлежащих аттестации;
- подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых;
- организуется разъяснительная работа о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

Менеджер должен тщательно изучить государственные и внутрифирменные нормативные акты, регламентирующие процедуру аттестации, так как решения, принимаемые по ее результатам, часто служат основанием для перемещений и даже увольнения работников. Любые нарушения, допущенные в ходе аттестации, могут служить поводом для обжалования действий администрации предприятия в суде. Необходимо помнить, что:

- график проведения аттестации доводится до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, аттестуемые подтверждают факт доведения информации своей подписью;
- требуемые бумаги аттестуемых направляются в аттестационную комиссию никак не меньше, чем за 14 дней вплоть до аттестации;
- предварительный период завершается до 14 дней вплоть до аттестационных мероприятий работников[31].

В состав аттестационной комиссии обычно входят:

- председатель комиссии – руководитель (заместитель руководителя) организации;
- заместитель председателя комиссии – заместитель руководителя организации по кадрам или руководитель службы управления персоналом (отдела кадров);
- секретарь комиссии – ведущий работник службы управления персоналом (отдела кадров);
- члены комиссии – руководители и главные (ведущие) специалисты подразделений, представители кадровой и юридической служб, психолог, социолог (если имеются);
- представители профсоюзной организации, а также высококвалифицированные специалисты вузов и других организаций по профилю (специальности) аттестуемых.

Основными документами, которые предоставляются в аттестационную комиссию, является отзыв (характеристика) и аттестационный лист.

Отзыв составляется на каждого работника, подлежащего аттестации, руководителем соответствующего структурного подразделения и согласовывается с заместителем руководителя данной организации, ответственным за проведение аттестации. Он должен содержать полную, всестороннюю и объективную оценку профессиональных, деловых и личных качеств аттестуемого работника, отражать

конкретные результаты его работы в данной должности за предшествующий аттестации период.

В отзыве (характеристике) аттестуемого работника находят отражение следующие сведения:

- фамилия, имя, отчество
- год и дата рождения
- занимаемая должность на момент аттестации и срок пребывания в данной должности
- образование (когда и какое учебное заведение окончил, специальность)
- общий трудовой стаж
- наличие ученой степени, ученого звания, печатных и научных работ (если таковые имеются), знание иностранных языков
- основные направления деятельности и перечень постоянно и периодически выполняемых работ
- оценка профессиональных, деловых и личных качеств работника и результатов его трудовой деятельности.

Кроме отзыва, в аттестационную комиссию направляются аттестационные листы предшествующих аттестаций (в случае если такие велись) [3].

Этап прямой аттестации содержит:

- собрание комиссии,
- анализ абсолютно всех материалов,
- слушание аттестуемых и их управляющих;
- рассмотрение использованных материалов аттестации, развитие решений и советов согласно аттестации сотрудников.

На заседании аттестационная госкомиссия анализирует продемонстрированные использованные материалы и ведет беседу с аттестуемым о его труде, его проектах в сфере улучшения работы и увеличения результативности работы.

Кроме этого, прослушивается сокращенное известие прямого управляющего аттестуемого сотрудника с оценкой его высококлассных, деловитых и индивидуальных свойств. Немаловажно, для того чтобы в заседании комиссии исполнялся бартер сужден

иями, многостороннее рассмотрение удач и недочетов в труде аттестуемого. Рассмотрение обязано протекать в ситуации объективности и доброжелательности, исключая выражение субъективизма.

В процессе заседания проводится акт.

Заседание аттестационной комиссии является полноправным, в случае если состав не меньше 2/3 её членов.

Если аттестовываемый сотрудник высказал собственное несогласие с показанным в него откликом (чертой), в таком случае аттестационная госкомиссия имеет право переместить аттестацию в еще одно собрание комиссии. Решения и советы аттестационной комиссии берутся основной большего количества голосов посредством прямого голосования. Присутствие равноправия голосов сотрудник признается надлежащим занимаемой должности.

На базе использованных материалов, предоставленных в комиссию с учетом обсуждения итогов деятельности индивидуальных свойств сотрудника аттестационная госкомиссия увольняет сотрудника, т.е. предоставляет один с последующих вариантов решений:

- отвечает занимаемой должности
- отвечает занимаемой должности при условиях совершенствования работы и исполнения советов комиссии согласно увеличению степени квалификации
- никак не отвечает занимаемой должности

Заключительный этап аттестации. Использование результатов аттестации руководителем. Формирование заключения производится руководителем организации. При формировании заключения учитываются:

- выводы и предложения, изложенные в отзыве руководителя аттестуемого - оценки деятельности аттестуемого, рост его квалификации в системе непрерывного образования в отрасли
- оценка деловых, личных и иных значимых качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места
- мнение каждого члена комиссии, высказанное при обсуждении деятельности аттестуемого работника

- сравнение материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характер изменений данных
- мнение самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Результаты трудовой деятельности сотрудника и составление последующего заключения необходимо производить в отсутствие аттестуемого. Итоги произведенной аттестации следует занести в аттестационный лист и сообщить о результатах сотруднику после процедуры голосования. Аттестационный лист составляется в одном экземпляре, подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, участвовавшими в голосовании. Отзыв (характеристика) и аттестационный лист после завершения аттестации хранятся в личном деле работника [6].

Директор предприятия в течении недели производит ознакомление с результатами аттестационной комиссии, в последующем, принимает рекомендации к сведению и осуществляет деятельность в соответствии с данными рекомендациями. Если аттестуемый не согласен на понижение в должности, либо нет возможности перевода в пределах организации, руководитель в праве принять решение об увольнении работника.

Принятые рекомендации после проведенных этапов аттестации реализуются в сроке до двух месяцев. После двух месяцев рекомендации не могут быть осуществлены и не допускаются. Время болезни и отпуска работника не засчитывается в двухмесячный срок.

По окончании процедуры аттестации, на предприятии издается приказ в котором происходит утверждение разработанных мероприятий, перемены в осуществлении расстановки кадров, изменения должностных окладов, поощряются положительно аттестованные работники.

Итоги аттестационных мероприятий выводят на обсуждение при проведении производственных собраний и совещаний совместно с общественными организациями. При этом происходит анализ результатов, порядок соблюдения

аттестации и условий ее проведения, утверждаются мероприятия по устранению выявленных недостатков.

Реализация принятых решений аттестационной комиссии может вызвать трудовые споры, если будет предписание об увольнении или переводе работников, которые признаны не компетентными, либо не соответствуют занимаемой должности. Данные споры должны рассматриваться в соответствии с законодательством Российской Федерации о порядке разрешения индивидуальных трудовых споров.

Для обеспечения объективности оценки работников при проведении аттестации, необходимо соблюдать следующие принципы:

- равные условия для аттестуемых сотрудников,
- объективность оценки, так как аттестация призвана повлиять на повышение уровня качественных характеристик труда, и его количественных показателей [13].

Таким образом, можно сделать вывод, что аттестация персонала проходит в четыре этапа: подготовительный этап; этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности; этап проведения аттестации; этап принятия решения по результатам аттестации.

Аттестация персонала должна проводиться для получения действительно важной информации. Правильно подготовленная и проведенная аттестация персонала способна не только показать профессиональные сильные и слабые стороны сотрудников, но и помочь в оптимизации труда и избавления от ненужного балласта.

1.3 Методы оценки качества работы аттестуемых работников

Цель проведения аттестации – изучение степени подготовленности сотрудника к тому виду деятельности, которым он непосредственно занимается. При ее проведении необходимо выявить уровень потенциальных возможностей сотрудника, чтобы в дальнейшем разработать перспективу роста (ротации), а также тех кадровых мероприятий, которые помогут достигнуть целей кадровой политики.

На практике, после проведения анализа процессов управления, можно пронаблюдать следующую тенденцию – крупные компании обычно используют одновременно два вида оценки деятельности работников. Таким образом, проводятся процедуры, направленные как на оценку результатов труда, так личных и деловых качеств работников, влияющих на достижение этих результатов.

Непосредственно в отображении и рассмотрении способов и методологии оценки персонала я стремилась сконцентрироваться. Немаловажно иметь в виду, то что анализ персонала – процесс, целью которого является необходимость равно оценить сотрудников. По этой причине, единое применение способов аттестации персонала дает положительный результат в компании.

Все методы оценки можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, которые основаны на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, которые основаны на сравнении эффективности работников внутри.

Многие методы оценки, которые используются сегодня, сложились еще в прошлом веке. Однако в ходе эволюции этих методы подверглись значительной трансформации.

Метод анкетирования. Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант [26].

Описательный метод оценки. Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

Метод классификации. Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

Метод сравнения по парам. В этом методе сравнивается в группе аттестуемых, находящихся в одной должности, каждый с каждым, после чего подсчитывается

количество раз, когда аттестуемый оказывался лучшим в своей паре. На основе полученных результатов строится общий рейтинг по группе.

Рейтинг или метод сравнения. Он основан на оценке соответствия работника занимаемой должности. Это метод шкалирования личных качеств работника. Важнейший компонент данного вида оценки - список задач, которые должен выполнять аттестуемый сотрудник. После составления этого списка (он может быть взят и из должностных инструкций) происходит изучение деятельности с учетом времени, затрачиваемого сотрудником на принятие решений, способов выполнения поставленных задач.

Метод заданного распределения. При данном методе лицу, проводящему оценку, переписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок.

Единственное, что требуют от работника - списать на отдельную карточку фамилию работника и распределить их по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Метод оценки по решающей ситуации. Для использования этого метода специалисты по оценке готовят список описаний "правильного" и "неправильного" поведения работников в типичных ситуациях - "решающих ситуациях". Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется оценке деловых качеств сотрудника. Обычно данный метод используется в оценках, выносимых руководителем, а не подчиненными.

Метод рейтинговых поведенческих установок. Основан на использовании "решающих ситуаций", из которых выводятся требуемые личные от работника деловые и личные качества, которые и становятся критериями оценки. Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия оценки (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с

квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

Метод шкалы наблюдения за поведением. Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

Метод анкет и сравнительных анкет. Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.

Интервью. Эта методика заимствована отделами по работе с персоналом из социологии.

Метод "360 градусов оценки". Сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки, и обработка результатов производится с помощью компьютеров, чтобы обеспечить анонимность. Цель метода - получить всестороннюю оценку аттестуемого.

Метод независимых членов комиссий. Независимые члены комиссии - 6-7 человек - задают аттестуемому разнообразные вопросы. Процедура напоминает перекрестный допрос по разным сферам деятельности аттестуемого. Перед судьей располагается компьютер, на котором оценивающий нажимает клавишу "+" в случае правильного ответа и, соответственно клавишу "-" - в случае неправильного ответа. По завершении процедуры программа выдает заключение. Возможна и ручная обработка ответов работника, тогда правильность ответов заносится в предварительно составленный бланк.

Тестирование. Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:

- квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;

- психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
- физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.

Метод комитетов. Оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение.

Метод центров оценки. С помощью этого метода решаются две задачи:

1. выясняются личные и деловые качества работника, (обычно этот метод используется для оценки руководящих сотрудников)
2. определяется программа индивидуальных тренировок руководителя, позволяющая развить его способности, поведенческие навыки.

Метод деловых игр. Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели. Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры. Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала.

Метод оценки достижения целей (Метод управления посредством постановки целей). Руководитель и подчиненный совместно определяют ключевые цели деятельности работника на определенный срок (год-полгода). Цели должны быть конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата. Эти результаты должны быть измеримыми хотя бы в процентах. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.

Метод оценки на основе моделей компетентности. Модели компетентности описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки

межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации корпоративной культуры. [31].

Выводы. Стоит отметить, что аттестация персонала организации является процедурой определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества и результатов труда, и установление соответствия или несоответствия занимаемой должности.

Роль аттестации персонала в системе управления организацией заключается в том, что именно на ее основе управляющий субъект принимает соответствующие решения, в результате чего от нее зависит все дальнейшее развитие организации в целом.

ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ АТТЕСТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА БЕЛГОРОДСКОГО ОТРЯДА ВЕДОМСТВЕННОЙ ОХРАНЫ ФИЛИАЛА ФГП «ВЕДОМСТВЕННАЯ ОХРАНА ЖДТ РФ» НА ЮВЖД

2.1. Организационно-экономическая характеристика Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД

Основанием Юго-Восточной железной дороги считают открытие в 1866 году пассажирского и грузового движения между городами Рязанью и Козловым (ныне Мичуринск). В то же время возникла необходимость охраны железнодорожных объектов, сооружений и перевозимых грузов. Начало единой, централизованной организации охраны железнодорожных объектов и грузов на участке Юго-Восточной железной дороге было положено после революции и гражданской войны, после принятия ВЦИК и СТО 9 декабря 1921 года декрета об охране путей сообщения. В соответствии с данным документом начали формироваться подразделения, предназначенные для охраны грузов, багажа, а также всех объектов, расположенных на территории дороги.

Юго-Восточная дорога связующее звено между Западом и Востоком, странами с ближнего и дальнего зарубежья. Дорогу обслуживают центрально-черноземные экономические регионы: Воронежская, Липецкая, Белгородская, Тамбовская область, частично Тульская, Рязанская, Курская.

Ведомственная охрана федерального агентства железнодорожного транспорта создана федеральным агентством железнодорожного транспорта, на основании закона от 14.04.1999 года «О ведомственной охране» и предназначена для защиты наиболее важных объектов железнодорожного транспорта общего пользования, и иных объектов охраны грузов в пути следования и на железнодорожных станциях в соответствии с законодательством Российской Федерации, а так же для осуществления контроля за обеспечением пожарной безопасности и пожарного надзора (постановлении Правительства РФ от 27.06.2009 года №540).

Специальным Указом Президента РФ от 22.11.2006 года. № 1301 предприятие включено в перечень стратегических предприятий.

В ходе реформирования железнодорожной дороги, на базе службы ведомственной дороги в 2003 году был образован филиал федерального государственного предприятия «Ведомственная охрана МПС России» на ЮВЖД, который в ходе дальнейшего преобразования, в 2005 году был переименован в федеральное государственное предприятие «Ведомственная охрана железнодорожного транспорта РФ» на Юго-Восточной железной дороге.

Белгородский отряд ведомственной охраны федерального государственного предприятия «Ведомственная охрана железнодорожного транспорта Российской Федерации» на Юго-Восточной железной дороге (далее Белгородский отряд) находится по адресу: 308001, город Белгород, Белгородский проспект, дом 12.

Белгородский отряд ВО ФГП ВО ЖДТ РФ является структурным подразделением филиала федерального государственного предприятия «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на Юго-Восточной железной дороге, не является юридическим лицом и осуществляет деятельность от имени ФГП ВО ЖДТ РФ. Имеет счёт в кредитной организации, круглую печать, штампы и бланки со своим наименованием. В состав отряда входят стрелковые и пожарные подразделения: стрелковые команды на станциях Белгород, Старый Оскол, Готня, Валуйки, Клюква, Касторная Новая; пожарные поезда на станциях Белгород, Старый Оскол, Валуйки, Касторная Новая.

В своей деятельности Белгородского отряда руководствуется Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами и распоряжениями Президента РФ, а также приказами и другими нормативно-правовыми актами субъектов РФ, внутренними документами ФГП ВО ЖДТ России и положением о предприятии.

Общая численность Белгородского отряда ведомственной охраны, по штатному расписанию, составляет 520 человек.

Белгородский отряд, выполняет защиту и охрану объектов перевозимых грузов, работу по обеспечению пожарной безопасности, систематическое руководство и контроль над входящими в структуру подразделениями.

Соответственно с уставом предприятия целью и предметом деятельности есть удовлетворение потребностей владельцев инфраструктуры, перевозчиков, грузоотправителей в охране грузов.

Имущество Белгородского отряда составляют основные фонды и оборотные средства, а также средства, переданные для осуществления своей деятельности. Имущество является федеральной собственностью, находится в хозяйственном ведении ФГП ВО ЖДТ России, отражается в отдельном балансе отряда и сводном балансе филиала ФГП ВО ЖДТ России. Отряд обеспечивает сохранность и эффективность использования имущества.

Финансирование Белгородского отряда осуществляется за счет средств, получаемых из ФГП ВО ЖДТ России, в соответствии с регламентом финансирования, расходование денежных средств и их перемещение между структурными подразделениями Федерального государственного предприятия «Ведомственная охрана». Доходы, Белгородский отряд, получает самостоятельно от реализации услуг с юридическими и физическими лицами, на основании положения о распределении и использовании денежных средств, получаемых по договорам на оказание услуг с третьими лицами.

В своих финансовых и хозяйственных действиях Белгородский отряд отчитывается в установленные сроки по утвержденным формам статистической и бухгалтерской отчетности перед филиалом ФГП ВО ЖДТ России, налоговыми и иными органам, на которые в соответствии с законодательством РФ возложена проверка деятельности отряда.

Управление Белгородским отрядом выполняется в соответствии с законодательством РФ, приказами и другими нормативными актами ФГП ВО ЖДТ России и его филиала.

Белгородский отряд возглавляет начальник, назначаемый и освобождаемый от должности генеральным директором ФГП ВО ЖДТ России.

Бухгалтерский учёт ведётся бухгалтерией, возглавляемой главным бухгалтером (рис. 1). В состав сектора бухгалтерского, налогового учёта и

отчётности входит: заместитель главного бухгалтера (1 человек), ведущий бухгалтер - 3 (человека), бухгалтер 1 категории (1 человек).

Распределение обязанностей между работниками сектора бухгалтерского, налогового учёта и отчетности осуществляет главный бухгалтер.

Бухгалтерия Белгородского отряда выполняет: учёт расчётов с поставщиками и подрядчиками, реализацию выручки по видам деятельности, основных средств, материально-производственных запасов, вложений во внеоборотные активы, денежных средств на расчётных и валютных счетах, заработной платы работников. Обязанности сотрудников бухгалтерии утверждены должностными инструкциями, в которых отражены функции и задачи, поставленные предприятием, служебные обязанности, права и ответственность при исполнении поручений.

На предприятии разработана и принята учётная политика для ведения бухгалтерского учёта ФГП «Ведомственная охрана железнодорожного транспорта Российской Федерации», утвержденная приказом ФГП ВО ЖДТ России от 29 декабря 2007 года № К-10/471, в редакции приказов ФГП ВО ЖДТ России от 06.02.2008 года №К-10/56, от 30.12.2008 года №К-10/479, от 30.12.2009 года № К-10/490, утверждённая Генеральным директором ФГП ВО ЖДТ.

Бухучёт ведётся с использованием вычислительной техники, и применением бухгалтерской программы «1С: Предприятие 8.2». (В ред. Приказов ФГП ВО ЖДТ России от 30.12.2008 года № К-10/479, от 30.12.2010 года № К-10/410). Информация, принятая к исполнению, на основании первичных документов, накапливается и систематизируется в регистрах аналитического и синтетического учета. Свод бухгалтерской отчётности и проведение инвентаризации в отряде производится с использованием компьютерной программы «1С: Предприятие 8.2».

Организационная структура Белгородского отряда имеет линейно-функциональный вид (Приложение 2).

Во главе Белгородского отряда стоит генеральный директор, он организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений. Принимает меры по обеспечению Белгородского отряда кадрами, рациональному

использованию и развитию их профессиональных знаний, а также следит за созданием благоприятных условий для труда и здоровья.

Обеспечивает сочетание экономических и административных методов руководства, коллегиальности в обслуживании и решении вопросов, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплату заработной платы в установленные сроки.

Директор филиала «ФГВ ВО ЖДТ» решает возникшие вопросы по финансово-экономической деятельности, в пределах прав, представленных ему законодательством. Он назначает задания по ведению отдельных направлений труда другим должностным лицам, например (главному бухгалтеру) и д. р. . Следит за соблюдением законов в деятельности предприятия, а также регулирование социально-трудовых отношений.

Главный инженер отвечает за выполнения плана. Осуществляет подготовку и проведение аттестации сотрудников. Так же организует проведение контроля работниками опасных производственных объектов.

Административно-хозяйственный отдел обеспечивает хозяйственное **обслуживание** , следит за исправностью систем отопления, вентиляции и. т.д.. Выполняет проведение ремонта всего здания или отдельных помещений, так же отвечает за качество **проделанных работ**.

Отдел кадров **делает работу по** подборке рабочих и служащих требуемых профессий. Отдел кадров формирует банк данных о качественном и количественном составе кадров и их движения. Так же отдел кадров оформляет договора, документы распределительного характера, все что касается архивных документов и информационно справочных документов. Мы рассмотрели отдел кадров изнутри, в состав входят начальник отдела кадров и два специалиста по управлению персоналам. Положение по работе, а так же документы с которыми сталкивается отдел кадров в работе.

Главный бухгалтер ведет организацию финансовой деятельности, которая направленная на обеспечение финансовыми ресурсами заданий, сохранности и

эффективного использования фондов, своевременности платежей по обязательствам в **бюджете** . Основные фонды, материалы, денежные средства, расчет заработной платы ведет в форме отчета.

Главный экономист формирует единую экономическую политику на основе анализа состояния и тенденций развития отрасли. Основывает экономическое планирование.

Мы рассмотрели отделы Белгородского отряда и их обязанности.

Главной характеристикой организации является показатель финансово-хозяйственной деятельности, рассмотрим его в таблице 2.2

Таблица 2.2

Показатели финансово-хозяйственной деятельности
Белгородского отряда ВО ФГП ВО ЖДТ РФ

п/ п	Наименование показателей	Год			Отклонение			
		2015	2014	2013	2015г. к 2014г.		2015г. к 2013г.	
					+/-	%	+/-	%
1	Выручка от продаж (В), тыс. руб.	4269	6555	5203	-2286	65,0	-934	82,0
2	Себестоимость продаж (С), тыс. руб.	103962	135878	127479	-31916	76,5	-23517	82,0
3	Прибыль от продаж (ВП), тыс. руб.	-99693	-129323	-112276	29630	77,0	-12583	89,0
4	Чистая прибыль (ЧП), тыс. руб.	-99774	-129429	-112368	29655	77,0	-12594	89,0
5	Среднегодовая стоимость основных средств (СО), тыс. руб.	5269	5467	6225	-198	3,7	-956	18,14
	Среднегодовая сумма дебит. задолженности, тыс. руб.;	552	1327	1096	775	140,40	544	98,55
7	Среднегодовая сумма кредит. задолженности, тыс. руб.;	12483	10316	10057	-2167	17,36	-24,26	19,43
8	Фонд заработной платы, тыс. руб.	111	103	93	8	7,21	18	16,22
9	Среднесписочная численность работников (ССЧ), чел.	548	539	539	9	1,64	9	1,64
10	Производительность труда (В/ССЧ), тыс. руб./чел	8	12	8	4,37	56,11	20,42	262,1
11	Фондоотдача (В/СО), руб.	0,81	1,20	2,44	0,39	47,99	1,63	201,4

Анализируя данные таблицы отметим, что объем оказанных услуг в период с 2013 года по 2015 год уменьшился на 934 тыс. руб. - это связано с реформами на ОАО РЖД, что снизило процент сопровождаемых поездов, повлияло на объем работ по оказанию услуг и на противопожарную профилактику. В 2015 году по отношению 2014 году уменьшился объем на 35% это связано с тем, что в летний период времени было мало заключено договоров на огнезащитную пропитку чердачных помещений.

Доходы по прямым договорам, заключёнными на уровне начальника отряда, за 2015 год составили 4269 тыс. руб., что на 2286 тыс. меньше предыдущего года и на 18% меньше 2013года, в связи с уменьшением грузоперевозок по железной дороге в целом.

Динамика изменения себестоимости продукции в анализируемом периоде соответствовала динамике изменения выручки от продаж. В 2014 году уровень затрат на себестоимость реализованной продукции уменьшилась на 34%, а в 2015 году по отношению к 2013 году – снизился на 11%.

Среднесписочная численность персонала Белгородского отряда ВО ФГП ВО ЖДТ РФ увеличилась в 2013году на 9 человек в связи с заключением новых договоров с ФПК ОАО «РЖД». В период с 2013года по 2015год среднесписочное количество стабильно, что говорит о низкой текучести кадров, приверженности персонала предприятию.

В течение анализируемого периода наблюдался стабильный рост фонда оплаты труда и среднемесячной заработной платы персонала. Так за период с 2014 года по 2015год данные показатели возросли на 7,2%, а в 2015 году по отношению к 2011году – 16,2%.

В 2013 году на один рубль основных фондов приходится предоставленных услуг 2,44 руб., а в 2012 году на 1,24 руб. меньше. В 2015 году фондоотдача снизилась до 0,81 руб., то есть использование 1 рубля основных фондов на предприятие уменьшилось на 1,63 руб. по сравнению с 2013 годом. Необходимо больше уделять внимания договорной работе по пожарной профилактике, в том

числе по зарядке огнетушителей, с целью улучшения материально-технической базы на предприятии для обновления основных средств.

В ходе изучения организационно-экономической характеристики Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД выявлено, что Белгородский отряд является структурным подразделением ФГП ВО ЖДТ и не имеет самостоятельного баланса, поэтому в балансе структурного подразделения экономическая деятельность предприятия отражена справочно. Итоговые показатели финансово-экономической деятельности Белгородского отряда могут быть достоверны только на уровне ФГП ВО в целом.

Таким образом, исследовав структуру предприятия и, проанализировав данные экономических показателей, можно сделать вывод о том, что в течение анализируемого периода наблюдался стабильный рост фонда оплаты труда и среднемесячной заработной платы персонала. Так за период с 2014 года по 2015 год данные показатели возросли на 7,2%, а в 2015 году по отношению к 2011 году – 16,2%. Доходы по прямым договорам, заключёнными на уровне начальника отряда, за 2015 год составили 4269 тыс. руб., что на 2286 тыс. меньше предыдущего года и на 18% меньше 2013 года, в связи с уменьшением грузоперевозок по железной дороге в целом.

2.2. Анализ системы управления сотрудниками Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД

Рассмотрим отдел кадров и кадровые процессы Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД.

Оплата труда сотрудников предприятия насчитывается на основании тарифной сетки по оплате труда работников ведомственной охраны (далее ТСВО) и подразделяется на 18 разрядов с диапазоном тарифных коэффициентов 1,000 - 4,750 предусматривая два уровня оплаты труда рабочих.

Особенностью тарифной системы является минимальная месячная тарифная ставка рабочего первого разряда, оплачиваемая по первому разряду оплаты труда, установленная приказом генерального директора предприятия, и она составляет на 01.01.14 год - 5366 рублей.

Межразрядная разница гарантирует возрастание тарифных коэффициентов по мере повышения уровня квалификации работников, необходимых для выполнения соответствующих видов работ.

Размеры надбавок и доплат стимулирующего и компенсационного характера работникам предприятия определяются генеральным директором ФГП ВО ЖДТ России в пределах фонда заработной платы, рассчитанных в бюджете затрат предприятия на основании приказа № 101 от 10.04.2009г. «О премировании работников по договорам на оказание услуг третьим лицам».

Доходы рабочих с суммированным учётом рабочего времени начисляются по часовым тарифным ставкам и рассчитываются путем умножения часовой тарифной ставки рабочего первого разряда на тарифный коэффициент соответствующего уровня разряда оплаты труда.

Сотрудникам, на которых не распространяется суммированный учёт рабочего времени, начисляется месячный оклад, рассчитанный путем умножения месячной тарифной ставки рабочего первого разряда на тарифный коэффициент разряда соответствующего уровня. В исключительных случаях приказом директора филиала устанавливается ежемесячное денежное вознаграждение отдельным рабочим филиала на основании письменного согласования с генеральным директором ФГП.

Пропорционально ежегодного производственного календаря часовая тарифная ставка может меняться в зависимости от нормы рабочего времени за последующий год.

Стрелкам, занятым сопровождением грузов в поездах и парках железнодорожных станций, на подъездных путях не общего пользования, стрелкам специализированных групп, стрелкам совместных оперативных мобильных групп, стрелкам опорных пунктов, стрелкам оперативных групп по профилактике правонарушений в сфере охраны грузов, проводникам (вожатым) служебных собак,

стрелкам по охране денежных средств, тарифные коэффициенты увеличиваются на 10 процентов.

Оплата труда, рабочим аттестованным как аварийно-спасательные формирования, пожарных поездов, ситуаций с опасными грузами (включая время от начала до окончания работ), в зависимости от сложности сложившихся обстоятельств, начисляется доплата в размере четырёхкратной часовой тарифной ставки (ст. 34 Федерального закона от 22.08.1995года № 151-ФЗ «Об аварийно-спасательных службах и статусе спасателей»).

Выплата руководителям, специалистам и служащим производится по месячным должностным окладам. Должностные оклады рассчитываются на основании тарифных коэффициентов, соответствующих разрядов руководителей, специалистов и служащих, и минимальной месячной тарифной ставки рабочего первого разряда, оплачиваемого по первому уровню оплаты труда, установленной на предприятии.

Уровень тарифных коэффициентов оплаты труда руководителей и специалистов определяется путем выполняемых функций хозяйственного и оперативного управления: при осуществлении управления филиалом; осуществлении функций управления отрядом; при осуществлении функций управления подразделениями (командой, поездом) всех наименований.

Разряды оплаты труда первым заместителям руководителей устанавливаются на один - два разряда ниже, а заместителям руководителя, главным бухгалтерам, главным экономистам, главным инженерам - на два - три разряда ниже присвоенного разряда оплаты труда непосредственному руководителю.

В ночное время за работу сотрудникам начисляется доплата в размере 40 процентов часовой тарифной ставки (оклада, должностного оклада), за каждый час работы в ночное время на основании коллективного договора. Ночным временем, в соответствии со статьей 96 ТК РФ, считается время с 22 часов до 6 часов.

Оплата труда за пределами нормальной продолжительности рабочего времени (сверхурочная работа) осуществляется за первые два часа в полуторном размере, за последующие часы - в двойном размере.

Для работников с суммированным учетом рабочего времени в полуторном размере оплачивается время сверхурочной работы, которое не превышает двух часов за учетный период, остальные часы отработанного сверхурочного времени оплачиваются в двойном размере.

В зимний период, особо сложных метеорологических условий (морозы, метели, заносы) на работах, выполняемых на открытом воздухе, рабочим, специалистам и служащим устанавливается доплата компенсационного характера. Порядок, условия и размер указанной доплаты определяются положением о доплате компенсационного характера работникам ФГП ВО ЖДТ России в период особо сложных метеорологических условий на работах, выполняемых на открытом воздухе.

Для стимулирования повышения профессионального мастерства рабочих, материальной заинтересованности и ответственности за выполненную работу, при выполнении производственных заданий устанавливаются дифференцированные надбавки к тарифным ставкам за профессиональное мастерство для рабочих по разрядам квалификации:

- III разряда – в размере до 12% соответствующей тарифной ставки;
- IV разряда – до 16 % соответствующей тарифной ставки;
- V разряда – до 20 % соответствующей тарифной ставки;
- VI и более высоких разрядов – до 24 % соответствующей тарифной ставки.

Руководителям, специалистам и служащим устанавливаются надбавки к должностным окладам за высокие достижения в труде в размере 15% и 20% от оклада.

Мы можем анализировать персонал организации по нескольким параметрам. В частности, динамика численности, различия по полу, возрасту, по образованию, по категориям, по стажу работы.

Таблица 2.3

Динамика численности работников Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД за 2013-2015 гг. (чел)

Показатели	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	кол-во, чел.	удельный вес, %	кол-во, чел.	удельный вес, %	кол-во, чел.	удельный вес, %
Рабочие	467	79	443	80	408	78
Служащие	41	7	38	7	39	8
Специалисты	25	4	23	4	21	4
Управленческий персонал	58	10	53	9	52	10
Численность работников, всего	591	100,0	557	100,0	520	100,0

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что наибольшее количество сотрудников представлены категорией рабочие. Тенденция динамики численности сводится к уменьшению. Если в 2013 году штат состоял из 591 человека, то уже в 2015 году он составлял 520 человек.

Таблица 2.4

Динамика численности мужчин и женщин в составе сотрудников Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД за 2013-2015 гг. (чел)

Работники	2013г.		2014г.		2015г.	
	К-во, чел.	Уд. вес, %	К-во, чел.	Уд. вес, %	К-во, чел.	Уд. вес, %
Мужчины	457	77	426	76	400	76
Женщины	134	23	128	24	120	24
Всего	591	100	557	100	520	100

Специфика работы представляет и специфичность разбивки по полу. Штат представлен преимущественно мужчинами, который составляют в среднем 76% от общего количества сотрудников.

Таблица 2.5

Возрастной состав сотрудников Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД за 2013-2015 гг. (чел)

Показатели	2013г.		2014г.		2015г.	
	кол-во, чел.	удельный вес, %	кол-во, чел.	удельный вес, %	кол-во, чел.	удельный вес, %
Среднесписочная численность, в т.ч. возрастная группа	591	100,0	557	100,0	520	100,0
До 30 лет	343	58	293	53	244	47
30 лет и старше	214	36	231	41	240	46
50 лет и старше	13	2,2	15	2,6	17	3,2
Пенсионного Возраста	21	6,8	18	3,4	19	3,8

По итогам таблицы можно сделать вывод о том, что наибольшие категории представлены в возрастном промежутке до 30 лет и 30 лет и старше.

Таблица 2.6

Динамика образовательной структуры управления Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД за 2013-2015 гг. (чел)

Уровень образования	2013г.		2014г.		2015г.	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Высшее	261	44	228	41	231	44
Среднее специальное	301	51	295	53	258	50
Общее среднее	29	5	34	6	31	6
Всего	591	100,0	557	100,0	520	100,0

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что наибольшее количество сотрудников имеют среднее специальное образование. Общее среднее образование имеют в среднем 6% сотрудников от всего количества персонала.

Для оценки эффективности аппарата управления Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД рассчитаем коэффициенты за 2015 год:

Коэффициент динамики числа занятых по определяется по формуле 1:

$$K_d = (Ч_{п} - Ч_{ув}) / ДЧ, \quad (2.1)$$

где $Ч_{п}$ – количество поступивших работников, чел.; $Ч_{ув}$ – количество уволившихся работников, чел.; $ДЧ$ – начальное сальдо, чел.;

Коэффициент оборота по приему работников определяется по формуле

$$K_{пр} = Ч_{прин} / Ч_{общ} \quad (2.2)$$

где $Ч_{прин}$ – количество принятого на работу персонала, чел.; $Ч_{общ}$ – среднесписочная численность персонала, чел.

Коэффициент оборота по выбытию определяется по формуле 3:

$$K_v = Ч_{ув} / Ч_{ср} \quad (2.3)$$

где $Ч_{ув}$ – количество уволившихся работников, чел.

Очень часто по показателям текучести кадров судят о состоянии мотивации персонала.

Коэффициент текучести кадров по определяется по формуле 4:

$$K_T = Ч_{увсж} / Ч_{ср} \quad (2.4)$$

где $Ч_{увсж}$ - количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.

Коэффициент постоянства персонала определяется по формуле 5:

$$K_{пс} = Ч_{г} / Ч_{ср} \quad (2.5)$$

где $Ч_{г}$ – количество работников, проработавших весь год, чел.

Таблица 2.7

Коэффициенты динамики персонала в Белгородском отряде «Ведомственной охраны» за 2015 г.

Наименование коэффициента	Числовой показатель
Коэффициент динамики числа занятых	0,012
Коэффициент оборота по приему работников	0,019
Коэффициент оборота по выбытию	0,05
Коэффициент текучести кадров	0,75
Коэффициент постоянства персонала	0,98

Таким образом, постоянный состав персонала представлен коэффициентом, 0,98, что говорит о хорошей кадровой работе, грамотном построении кадровой работы и организации кадровых процессов на предприятии.

Коэффициент выбытия персонала незначителен.

2.3 Анализ аттестации персонала Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД

Нормативной основой аттестации персонала является положение, которое определяет цели и порядок проведения аттестации работников управления ФГП ВО ЖДТ России, филиалов и отрядов.

Аттестация работников проводится в целях:

1. Определения соответствия результатов работы, уровня знаний и профессиональной квалификации работника занимаемой должности;
2. Выявление перспектив использования потенциальных способностей работника, стимулирование его профессионального роста;
3. Определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
4. Формирование резерва кадров.

Аттестации подлежат руководители всех уровней, специалисты и служащие аппарата управления, филиалов и отрядов ФГП ВО ЖДТ России, проработавшие в ФГП ВО ЖДТ России в занимаемой должности по основному месту работы не

менее одного года, за исключением руководителя ФГП ВО ЖДТ России.

Очередная аттестация проводится 1 раз в 5 лет.

Внеочередная аттестация работников может проводиться:

По личному заявлению работника

По решению аттестационной комиссии о проведении повторной аттестации, принятому по результату очередной аттестации;

При назначении на более высокую должность, но не раньше, чем через год после проведения предыдущей аттестации;

По решению генерального директора ФГП ВО ЖДТ России.

Решение о проведении очередной аттестации по предприятию принимает генеральный директор ФГП ВО ЖДТ России. Начало ее проведения определяется приказом генерального директора ФГП ВО ЖДТ России, на основании которого издаются аналогичные приказы директоров филиалов, начальников отрядов.

В приказе предусматриваются:

Образование одной или нескольких аттестационных комиссий, их количественный персональный состав;

Сроки проведения аттестационных мероприятий;

Перечень структурных подразделений, работники которых подлежат аттестации;

Поручения ответственным должностным лицам о подготовке документов, необходимых для проведения аттестации.

Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. В период работы аттестационной комиссии, ее члены не освобождаются от выполнения своих должностных обязанностей. В состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается представитель профсоюзной организации. В заседании аттестационной комиссии принимает участие (с правом совещательного голоса) непосредственный руководитель аттестуемого.

Аттестационная комиссия вправе привлекать к своей работе квалифицированных экспертов в различных областях знаний, в том числе сотрудников сторонних организаций, приглашаемых на договорном основе.

Привлеченные эксперты обладают правом совещательного голоса.

График проведения аттестации по форме согласна приложению №6 утверждается руководителем соответствующего уровня и доводится органом управления персоналом до сведения каждого аттестуемого работника под роспись не менее, чем за месяц до начала аттестации. Не позднее, чем за три недели до начала аттестации в аттестационную комиссию руководителем подразделения управлением персонала соответствующего уровня на каждого аттестуемого работника предоставляются следующие материалы:

- 1) Отзыв об исполнении работником должностных обязанностей за аттестационный период, подписанный его непосредственным руководителем, по форме согласно приложению №2.
- 2) Справка о соответствии работника квалификационным требованиям по занимаемой должности, подписанная руководителем подразделения управления персоналом соответствующего уровня, по форме согласно приложению №3.

Руководитель подразделения, в котором работает аттестуемый работник, не менее чем за две недели до начала проведения аттестации, обязан под роспись ознакомить его с представленными на аттестационную комиссию материалами (отзывом и справкой).

При необходимости аттестационная комиссия в целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленных аттестуемым работникам дополнительных сведений о его профессиональной деятельности за предшествующий период или его заявления о несогласии с представленным отзывом вправе перенести аттестацию на очередное заседание аттестационной комиссии.

По результатам аттестации заполняется аттестационный лист по форме (приложение 7), который подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, принявшими участие в голосовании. Члены аттестационной комиссии, имеющие особое мнение, могут изложить его (кратко) в аттестационном листе.

Результаты аттестации сообщаются аттестуемому работнику (под роспись) непосредственно после подведения итогов голосования и заполнения аттестационного листа.

При проведении процесса аттестации персонала Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД выявлены недостатки в этапах оценки при приеме на работу, обучении, продвижении и расстановке.

Документация об аттестации на предприятии в приложении 2- 4.

По положению аттестации в Белгородском отряде аттестацию проходят каждые 5 лет и только АУР (руководители , специалисты). Что бы дать анализ состояния аттестации персонала в Белгородском отряде рассмотрим количество сотрудников прошедшие аттестацию в 2012 году.

Таблица 2.10

Персонал, прошедший аттестацию за 2012 г.

Показатели	2012 г.
Специалисты	97
Рабочие	-

Из данных таблицы 2.10 мы видим, что в 2012 году аттестовано было 97 специалистов.

Руководитель подразделения, в котором проводится аттестация работников, на основании рекомендаций комиссии готовит предложения о: назначении работника на новую должность, а также изменение должностного оклада. Для наглядного изучения представим данные категории персонала, прошедшего аттестацию в табл.2.12.

Таблица 2.12

Категория персонала прошедшие аттестацию

Категория	2012 год
Назначение на новые должности	1
Изменение заработной платы	5

Освобождение от занимаемой должности	-
Включение в списки резерва кадров на выдвижение	3
Направления на курсы повышения квалификации, обучения	4

По результатам таблицы 2.12, можно сказать о том, что в Белгородском отряде рассматривают назначение работников на новые должности, изменения заработной платы и обучение, повышение квалификации.

Для исследования процесса аттестации персонала в Белгородском отряде мы провели анкетирование, цель данного анкетирования - это выявления проблемы, которые влияют на проведения аттестации персонала.

Для нашего опроса мы провели сбор данных среди работников организации, а именно 10 специалистов. Возрастная группа исследования от 28 до 35 лет. Состав участников представлен следующим образом 2 женщины и 8 мужчин.

В опросе было представлено 6 вопросов с вариантами ответов, на которые нужно было ответить.

Для примера ответов, результаты опроса сделаем в табл. 2.13. В первой колонке будут вопросы, а во второй будут ответы.

Таблица 2.13

Результаты опроса Белгородского отряда

Вопросы	Ответы
Знаете ли вы порядок проведения аттестации?	-знаком; в общих чертах;
1.Как вы считаете, за какое время в вашем коллективе аттестуемые готовятся к аттестации?	-перед самой аттестацией;
2.Какие методы аттестации используются у вас в организации?	-аттестационное собеседование; анкетирование, тестирование;
3.Проводится ли мероприятия по подготовке аттестации	-да;
4. Какие проблемы возникают при прохождении аттестации у вас в организации?	-данная система прохождения аттестации занимает много времени;
5.Аттестация - это стимул для повышения компетентности?	-да;
6.Какие действия принимаются в случае не	-направление на курсы повышения

прохождения аттестации?	квалификации, обучения.
-------------------------	-------------------------

Исходя из таблицы можно сделать вывод, что сотрудники, проходящие аттестацию, начинают готовиться к предстоящей аттестации перед самой аттестацией, система прохождения аттестации занимает большое количество времени, сотрудники не до конца ознакомлены с проведением аттестации.

Для полного анализа выявленных проблем в филиале Белгородского отряда мы проведем SWOT – анализ.

SWOT – анализ, стратегического планирования, который выявляет факторы внешней и внутренней среды организации и делит их на 4 категории:

- 1) слабые стороны;
- 2) сильные стороны;
- 3) возможности;
- 4) угрозы.

Этот анализ позволит нам всю полученную информацию сгруппировать. Данные занесем в табл. 2.14 SWOT-анализа.

Таблица 2.14

SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - В организации есть положение; - есть основные документы для проведения аттестации; - есть основания для принятия кадровых решений (назначение работников на новые должности; включение в списки резерва кадров на выдвижение); - направление на курсы повышения квалификации (стажировку). 	<ul style="list-style-type: none"> - На одном заседании комиссии рекомендуется аттестация не более 7 работников; - существующая система прохождения аттестации занимает много времени; - организация не использует компьютерную программу для прохождения аттестации; - по мнению сотрудников, хотелось бы упростить систему проведения аттестации в организации.

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - Стимулирование роста квалификации; - оптимизация использования кадров; - определение организационных проблем, препятствующих работе персонала, выработки путей их решения; - сотрудничество с образовательными учреждениями; - по итогам аттестации сотрудник назначается на новую должность; - в случае не аттестации работника направляют на курсы повышения квалификации, обучение. 	<ul style="list-style-type: none"> - Аттестуемые начинают готовиться к предстоящей аттестации перед самой аттестацией; - нет повышенной ответственности у аттестуемых; - в результате аттестации работнику может быть дана оценка, как не соответствует занимаемой должности.

По полученной информации можно сделать вывод, что необходимо разработать мероприятия для получения оптимального процесса аттестации персонала.

Вывод. Во второй главе мной была произведена оценка финансового результата – в Белгородском отряде ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД отрицательный финансовый результат в 2015 году по отношению к 2014.

По данным таблиц можно сделать вывод о том, что наибольшее количество сотрудников представлены категорией рабочие. Тенденция динамики численности сводится к уменьшению. Если в 2013 году штат состоял из 591 человека, то уже в 2015 году он составлял 520 человек. в течение анализируемого периода наблюдался стабильный рост фонда оплаты труда и среднемесячной заработной платы персонала. Так за период с 2014 года по 2015год данные показатели возросли на 7,2%, а в 2015 году по отношению к 2011году – 16,2%. Доходы по прямым договорам, заключёнными на уровне начальника отряда, за 2015 год составили 4269 тыс. руб., что на 2286 тыс. меньше предыдущего года и на 18% меньше 2013года, в связи с уменьшением грузоперевозок по железной дороге в целом.

Проблемными являются следующие области:

- на одном заседании комиссии рекомендуется аттестация не более 7 работников;
- существующая система прохождения аттестации занимает много времени;

- организация не использует компьютерную программу для прохождения аттестации;
- по мнению сотрудников, хотелось бы упростить систему проведения аттестации в организации.

А также мы провели анализ SWOT который позволил нам сгруппировать всю информацию, которую мы получили в ходе исследования. Для создания оптимального процесса аттестации персонала, необходимо разработать ряд мероприятий, направленных на устранение недостатков, которые связаны с аттестацией персонала.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРАПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Мероприятие по совершенствованию системы аттестации персонала в организации

Выявлены следующие проблемные аспекты в концепции аттестации персонала Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД:

Проблемными являются следующие области:

- на одном заседании комиссии рекомендуется аттестация не более 7 работников;
- существующая система прохождения аттестации занимает много времени;
- организация не использует компьютерную программу для прохождения аттестации;
- по мнению сотрудников, хотелось бы упростить систему проведения аттестации в организации.

Поэтому, рекомендуем привнести перемены и коррективы в положение о проведении аттестации персонала и ввести компьютерную систему мероприятий с целью автоматизации движения аттестации персонала. Анализ положения об аттестации продемонстрировал, то что эта концепция выполнения аттестации персонала захватывает большое количество периода в ее сборы и осуществление.

Таблица 3.15

Цель и результат мероприятия

1. Цель мероприятия.	Совершенствование процесса системы аттестации персонала.
2. Способ достижения цели.	Создание мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала.

3.Результаты мероприятия.	Внедрение компьютерной программы для автоматизации процесса аттестации персонала.
4. Требования к результату мероприятия.	1. Изменение в положении о проведении аттестации персонала 2.Внедрение компьютерной программы и установка на ПК.
5. Пользователи результата мероприятия.	Персонал филиала.

Значимость события формируется потребностью перемены и добавления изменений в положение о проведении аттестации персонала и введения компьютерной системы с целью выполнения и подготовки аттестации персонала. Положение о аттестации – главный локальный нормативный документ, какой регулирует процедура выполнения и используемые операции аттестации персонала. Изменения и корректировки положения о проведении аттестации персонала могут помочь нам наиболее отчетливо установить:

- проблемы аттестации сотрудников, во взаимоотношении которых способна производиться переаттестация, а кроме того группы работников, какие аттестации никак не подлежат;

- сроки, процедуры выполнения аттестации;
- состав, возможности, процедура развития аттестационной комиссии;
- критерии балла.

В наше положение о проведении аттестации персонала Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД предложим следующие изменения в разделах:

1. Порядок проведения аттестации

1.1.Порядок проведения аттестации для категории работников специалисты:

1.2.Работник категории специалист проходит компьютерное тестирование на проверку знаний и проходит общий психологический тест.

1.3.Работник категории специалист проходит компьютерное тестирование на проверку знаний и проходит общий психологический тест.

2.После прохождения компьютерного тестирования, рабочих отправляют на прохождение аттестации по практическим знаниям. Аттестация проходит в филиале Ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД в г. Воронеж.

3.После того, как рабочий прошел компьютерное тестирование и аттестацию по практическим знаниям, на следующий день работнику озвучиваются результаты аттестации, и дается одна из оценок.

4.Оформление результатов аттестации

Главное предназначение компьютерной системы программного обеспечения «1.С. Предприятие» – данное справедливый анализ формирования персонала и улучшение уровня квалификации. Основными пользователями комплекса мероприятий «1.С.Предприятие» считаются:

- штат отделения;
- сотрудники-эксперты;
- сотрудники групп.

«1.С.Предприятие» дает возможность:

- осуществлять оценку нынешних познаний персонала;
- производить оценку уровней знаний при приёме
- сохранять высококлассные познания, мастерство и способность работников в непрерывном режиме;
- усовершенствовать концепцию стимулирования, ввести в неё характеристики, отражающие степень компетенций работника.

Алгоритм деятельности с планом аттестации персонала «1.С.Предприятие»:

- Сформировать целый список работников зон. С целью формирования абсолютного списка работников зон, в которых станет производиться переаттестация, учтены справочники и научная литература. В основе информации проекта существует кодификатор, то что дает возможность подбирать специальности из справочника.

- Сформировать перечень задач (с целью постановления исследований), который станет отображать полный диапазон высококлассных познаний, требуемых работнику в его трудовом участке. Данное испытание позволит принимать решение всевозможных проблем, сопряженных с аттестацией персонала, испытанием при приеме(отбор персонала), оценкой и контролированием познаний.
- Загрузить данные в программу.
- Назначить период прохождения испытания.
- Просмотреть отчёты согласно работникам (кто именно и как дал ответ)
- Хранение итогов прохождения аттестации.

Таблица 3.16

Календарный план-график работ по проекту

Код задачи	Название задачи	Длительность, дни	Дата начала	Дата окончания	Состав участников
1.	Изменение и дополнение в положении о проведении аттестации персонала.	5	1.06.2016	05.06.2016	Начальник отдела кадров.
2.	Рассмотрение и утверждение компьютерной программы.	4	1.06.2016	04.06.2016	Программист отдела.
3.	Ознакомление сотрудников с новым положением о проведении аттестации персонала.	10	10.06.2016	19.06.2016	Начальник отдела кадров.
4.	Установка программы на ПК.	15	15.06.2016	29.06.2016	Программист отдела.
5.	Обучение сотрудников работе в программе.	30	15.07.2016	15.08.2016	Начальник отдела кадров.

6.	Переход к эксплуатации программы.	12	19.08.2016	30.08.2016	Программист отдела.

Анализ таблицы показывает, что нам потребуется 3 месяцев на внедрение проекта.

Распишем перечень контрольных событий и план качества мероприятия.

Таблица 3.17

Перечень контрольных событий проекта

№ п/п	Контрольное событие	Дата	Результат (подтверждающий документ)
1.	Изменение и дополнение в положении о проведении аттестации персонала.	1.06.2016	Методические рекомендации.
2.	Рассмотрение и утверждение компьютерной программы.	1.06.2016	Электронный продукт.
3.	Ознакомление сотрудников с новым положением о проведении аттестации персонала.	10.06.2016	Методические рекомендации.
4.	Установка программы на ПК.	15.06.2016	Отчет программиста, устранение неполадок.
5.	Обучение сотрудников работе в программе.	15.07.2016	Программа обучающих семинаров.
6.	Переход к эксплуатации программы.	19.08.2016	Технические инструкции.

Рассчитаем затраты на проведение аттестации персонала до применения программы «1.С.Предприятия».

Таблица 3.19

Затраты на проведение аттестации персонала

Этапы аттестации	Время проведения	Финансовые затраты
Подготовка	Один месяц, с время назначения даты проведения аттестации персонала, в соответствии с приказом.	<p>На данном этапе организация несет затраты по приобретению бумаги, краски на принтер для подготовки методических материалов, аттестационных листов, отчетов и т.п.</p> <p>Бумага:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на 1 человека по 15 листов бумаги, в год аттестуемых в среднем 400 человек; - упаковка бумаги (500 листов – 250руб.); <p>15л.*400чел.=6000листов на 400 человек (15 упаковок бумаги);</p> <p>15уп.*250руб=3750руб, т.е. в год на бумагу расходуется - 3750руб.;</p> <p>Краска на принтер:</p> <p>1200руб. (2000 листов)</p> <p>Общая сумма:</p> <p>3750руб.+1200руб.=4950руб.</p>

<p>Проведение</p>	<p>- 40 мин. на одного работника;</p> <p>- в день 10 человек;</p> <p>- в год 400 человек;</p> <p>40 мин.*10чел.=7ч. в день на 10 человек;</p> <p>40 мин.*400чел.=267ч.на 400 человек в год;</p> <p>267ч./8ч.= 34 дня в год на проведение аттестации 400 человек.</p>	<p>Лица, участвующие в проведении аттестации, и их месячный оклад:</p> <p>- руководитель аттестуемого – 27000руб.;</p> <p>- специалист кадрового отдела – 25000руб.;</p> <p>- главный специалист по кадрам - 30000руб.</p> <p>Расчёт общих затрат на выполнение функций должностных лиц, участвующих в проведении аттестации.</p> <p>Стоимость часа работника:</p> <p>- руководитель аттестуемого: 27000:176=153,4 руб.;</p> <p>- специалист кадрового отдела: 25000:176=142,05 руб.;</p> <p>- главный специалист по кадрам: 30000:176=170,5 руб.</p> <p>Общая сумма: 153,4+142,05+170,5=465,95 руб.</p> <p>Стоимость в день: 465,95руб.*7ч.=3261,65руб.</p> <p>Стоимость на период проведения аттестации в год: 3261,65руб.*34дня=110896,1руб.</p>
<p>Подведение результатов</p>	<p>На подведение итогов отведено примерно пять рабочих дней, но на практике эти сроки часто продляются и переносятся примерно на полторы недели.</p>	<p>В данный период работодатель не несет никаких финансовых затрат.</p>
<p>Итого:</p>	<p>7ч. в день на 10 человек;</p> <p>34 дня в год на проведение аттестации 400 человек.</p>	<p>4950руб.+ 110896,1руб. =115846,10.</p>

Рассчитаем экономическую эффективность после применения программы «1.С. Предприятия».

Таблица 3.20

Экономическая эффективность после применения программы «1.С.Предприятия».

Этапы аттестации	Время проведения	Финансовые затраты
Подготовка	Один месяц, с момента назначения даты проведения аттестации персонала, в соответствии с приказом.	<p>Компьютер (срок эксплуатации — 10 лет) 23000 т.руб ; принтер (срок эксплуатации — 3 года) 5000т.руб., общие амортиз.отчисления — 374,8руб</p> <p>Компьютер:</p> <p>1.Годовые амортизационные отчисления 23000руб./10г.=2300руб.</p> <p>2.Месячные амортизационные отчисления 2300руб./12мес.=191,6руб.</p> <p>3.Часовые амортизационные отчисления 191,6руб./176ч.=1,08руб.</p> <p>4.Амортизационные отчисления за период эксплуатации 1,08руб.*10л.= 10,8руб.</p> <p>Принтер:</p> <p>1.Годовые амортизационные отчисления 5000руб./3г.=1666,6руб.</p> <p>2.Месячные амортизационные отчисления 1666,6руб./12мес.=138,9руб.</p> <p>3.Часовые амортизационные отчисления 138,9руб./176ч.=0,8руб.</p> <p>4.Амортизационные отчисления за период эксплуатации 0,8руб.*3г.=2,4руб.</p> <p>Общие амортизационные отчисления за период эксплуатации компьютера и принтера: 10,8руб.+2,4руб.=13,2 руб.</p>

Продолжение таблицы 3.20

Проведение	<p>30 мин. на прохождение теста и 5 мин. на беседу с аттестуемым;</p> <p>35 мин.*12чел.=7ч. в день на 12 человек;</p> <p>35мин.*400 чел.=233,3ч. в год на 400</p>	<p>Лица, участвующие в проведении аттестации и их месячный оклад:</p> <ul style="list-style-type: none"> - руководитель аттестуемого – 27000руб.; - специалист кадрового отдела – 25000руб.; - главный специалист по кадрам - 30000руб. <p>Общая сумма: 153,4+142,05+170,5=465,95 руб.</p> <p>Стоимость в день:</p>
------------	---	--

	человек; 233,3/8=29 дней на 400 человек в год.	465,95руб.*7ч.=3261,65руб.; Стоимость на период проведения аттестации в год: 3261,65руб.*29дней=94587,85руб.
Подведе ние результато в	Результаты аттестации озвучиваются в день проведения аттестуемого и подаются в отдел кадров; для категории работников «рабочие» результаты аттестации озвучиваются на следующий день и подаются в отдел кадров.	В данный период работодатель не несет никаких финансовых затрат.
Итого:	По 7ч. в день на 12 человек; 29 дней на проведение аттестации 400 человек в год.	13,2руб+94587,85руб.+ 9500руб. (программа «1.С.ПредприятияС»)=104101,05руб.

Из таблиц 3.19 и 3.20 видно, что после применения программы «1.С.Предприятие» для проведения аттестации персонала в Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД сокращается время на проведение аттестации на 5 дней в год, а количество аттестуемых в день увеличилось на 2 человека. Затраты на проведение аттестации персонала сократились на 11745,05руб.

Таким образом, выявив слабые стороны в системе аттестации персонала в Белгородском отряде ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД предлагаем внести изменения и дополнения в положение о проведении аттестации персонала и внедрить компьютерную программу для автоматизации процесса аттестации персонала.

Изменения и дополнения положения о проведении аттестации персонала помогут нам более четко определить: цели и задачи; категории работников,

в отношении которых может проводиться аттестация, а также категории сотрудников, которые аттестации не подлежат; сроки, порядок проведения аттестации; критерии оценки.

Основное назначение компьютерной программы «1.С. предприятия» - это объективная оценка развития персонала и поддержание квалификации

3.2 Обоснование социально – экономической эффективности проектных решений

Предложенные мероприятия усовершенствовали систему аттестации персонала в Белгородском отряде ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД. Для того чтобы мероприятие было реализовано, необходимо обосновать эффективность предлагаемых мероприятий.

В качестве основных мероприятий мы предложили:

1. Внести изменения и дополнения в положение о проведении аттестации персонала;
2. Внедрить компьютерную программу для автоматизации процесса аттестации персонала.

Положение об аттестации – это основной локальный нормативный акт, который регулирует порядок проведения и применяемые процедуры аттестации персонала.

Изменения и добавления в положение о проведении аттестации персонала могут помочь нам наиболее отчетливо установить:

- цели и проблемы аттестации;
- группы сотрудников, которым необходимо пройти процедуру аттестации, а кроме того группы работников, какие аттестации никак не подлежат;
- сроки и процедуру выполнения аттестации;
- состав, возможности, процедуру развития аттестационной комиссии;
- критерии оценок.

Компьютерная программа «1.С.Предприятие» сможет помочь справедливо дать оценку персонала.

Основные показатели эффекта от реализации проектных мероприятий представим в таблице 3.25.

Таблица 3.25

Основные показатели эффекта от реализации проектных мероприятий

Название	Показатели эффективности
Организационный	<ul style="list-style-type: none"> - возможности организовывать одновременное тестирование для неограниченного числа сотрудников; - сокращается время на проведение аттестации персонала; - высокая скорость выполнения операций и обработки данных; - оперативно готовятся отчетные документы; - позволяет повысить эффективность учебно - аттестационного процесса.
Социальный	<ul style="list-style-type: none"> - персональный учет данных о сотрудниках, прошедших аттестацию; - оценка эффективности работы персонала; - распределение индивидуальных заданий между участниками тестирования; - улучшить систему мотивации, включить в неё показатели, определяющие уровень компетенций сотрудника.
Экономический	<ul style="list-style-type: none"> - экономия денежных средств на проведение аттестации персонала.

Эффективность по совершенствованию проведения процесса аттестации персонала с помощью компьютерной программы аттестации персонала «1.С.Предприятия» проявляется в следующем:

- возможности организовывать одновременное тестирование для неограниченного числа сотрудников;
- широкой области применения аттестационного тестирования персонала (аттестация) при приеме на работу, проверке знаний;

- распределение индивидуальных заданий между участниками тестирования;
- конфиденциальности ответов и результатов тестирования;
- высокой скорости выполнения операций и обработки данных;
- интеграции Microsoft Office Word и Excel для просмотра и печати тестов и результатов тестирования. Результаты и сводные таблицы результатов тестирования формируются в виде наглядных отчетов, которые можно использовать для изучения результатов и динамики их изменения. Таблицы могут выступать в качестве полноценных документов об аттестации сотрудников для системы менеджмента качества;
- импорте и экспорте тестов (поддерживаемые типы файлов: текстовый документ, документ Microsoft Word, книга Microsoft Excel);
- мастер анализа результатов тестирования на предмет выявления существующих закономерностей: вывод рекомендаций и указаний об ошибках в тесте, анализ и написание подробных интерпретаций результатов по каждому тестируемому на основании предоставленных протоколов тестов.

Для оценки экономической эффективности мероприятия рассчитаем показатель экономического эффекта.

Экономический эффект, вычисляется по формуле:

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{К} \quad (3.6)$$

Э - экономический эффект, руб.;

Р - экономические результаты осуществления мероприятий по проведению аттестации персонала за расчетный период (за год), руб.;

К - затраты на осуществление этих мероприятий за расчетный период (за год), руб.

Таким образом можно сделать вывод по третьей главе, что на основе выявленных недостатков в процессе аттестации персонала в Белгородского отряда ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД, нами были разработаны мероприятия по совершенствованию этой системы.

Разработан план мероприятий по внедрению мероприятия, определен перечень требуемых ресурсов, рассчитан бюджет. Обоснована социальная и экономическая эффективность разработанного мероприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе нашего дипломного исследования мы изучили теоретические аспекты системы аттестации персонала. Под аттестацией персонала следует понимать процедуру определения квалификации сотрудника, уровень его знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств, а также качество труда и его результаты и установить их соответствия или несоответствия занимаемой им должности.

Аттестация персонала включает в себя управленческий, юридический и документационный аспекты.

Аттестация персонала – это некоторый законченный, оформленный, зафиксированный результат оценки трудовой деятельности работника. Целью аттестации является установление факта пригодности работника для выполнения определенной производственной деятельности, а также рациональная расстановка персонала и его эффективное использование.

На практике выделяют следующую классификацию целей аттестации персонала:

1. административные,
2. информационные,
3. мотивационные.

Основными задачами, решаемыми при аттестации персонала, являются: управляющее воздействие, определение размера заработной платы, развитие персонала, рациональное использование потенциала сотрудника, трудовая мотивация, установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и другим вопросам, удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

На сегодняшний день выделяют следующие виды и методы аттестации: итоговая, промежуточная, регулярная, специальная (по особым обстоятельствам).

Методы аттестации персонала:

1. рейтинговые методы;
2. сравнительные методы - (ранжирование, попарное сравнение);
3. письменный метод – (эссе, метод критических ситуаций);
4. поведенческие рейтинговые шкалы;
5. управление по целям;
6. метод «360 градусов»;
7. система грейдов.

Порядок проведения аттестации персонала и документальное оформление её результатов установлен законодательством, и является формальным основанием для изменения трудовых отношений между работником и работодателем.

Процедура аттестация персонала чаще всего проходит в четыре этапа:

1. подготовительный этап;
2. этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности;
3. этап проведения аттестации;
4. этап принятия решения по результатам аттестации.

Аттестация персонала должна проводиться для получения действительно важной и конкретной информации. Правильно подготовленная и проведенная аттестация персонала способна не только показать профессиональные сильные и слабые стороны сотрудников, но и помочь в оптимизации труда и избавления от ненужного балласта.

По данным таблиц можно сделать вывод о том, что наибольшее количество сотрудников представлены категорией рабочие. Тенденция динамики численности сводится к уменьшению. Если в 2013 году штат состоял из 591 человека, то уже в 2015 году он составлял 520 человек. в течение анализируемого периода наблюдался стабильный рост фонда оплаты труда и среднемесячной заработной платы персонала. Так за период с 2014 года по 2015год данные показатели возросли на 7,2%, а в 2015 году по отношению к 2011году – 16,2%. Доходы по прямым договорам, заключёнными на уровне начальника отряда, за 2015 год составили 4269 тыс. руб., что на 2286 тыс. меньше предыдущего года и на 18% меньше 2013года, в связи с уменьшением грузоперевозок по железной дороге в целом.

Таким образом, в третьей главе, выявив слабые стороны в системе аттестации персонала в Белгородском отряде ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД, мы предложили внести изменения и дополнения в Положение о проведении аттестации персонала и внедрить компьютерную программу для автоматизации процесса аттестации персонала.

Изменения и дополнения Положения о проведении аттестации персонала помогут нам более четко определить: цели и задачи; категории работников, в отношении которых может проводиться аттестация, а также категории сотрудников, которые аттестации не подлежат; сроки, порядок проведения аттестации; критерии оценки.

Основное назначение компьютерной программы «1С.Предприятия» - это объективная оценка развития персонала.

Таким образом, данные предложенные мероприятия дадут возможность совершенствовать процесс аттестации персонала в Белгородском отряде ведомственной охраны филиала ФГП «Ведомственная охрана ЖДТ РФ» на ЮВЖД.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрютин, М.С. Экономический анализ торговой деятельности: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2013. – 512 с.
2. Аширов, Д. А., Резниченко Л. А. Управление персоналом. – М.: Московский международный институт эконометрики, 2004. – 193 с.
3. Банько, М. А., Карташов Б. А. Управление персоналом: Учебное пособие. - ВолгГТУ, Волгоград, 2006. – 96 с.
4. Барышева, А.В. Как сделать персонал ориентированным на клиента // Управление персоналом. 2008. №8. – 24-33 с.
5. Бахирова, И. Х. Мотивация персонала в условиях кризиса // И. Х. Бахирова. - Вестник Томского государственного университета. Экономика. М: 2011, № 4.
6. Бойдейл, Т. Как улучшить управление организацией: пособие для руководителей. – М.: АО «ИНФРА – М» - АОЗТ «Премьер», 2009. – 204 с.
7. Бушмарин, И.В. Современные требования к труду и использованию трудовых ресурсов // Общество и экономика. М: 2012, №1
8. Бычкова, А. В. Управление персоналом. / А. В. Бычкова – Пенза.: ПГУ, 2005. – 137 с.
9. Варакулина, М. В. Управление персоналом. /М. В. Варакулина – Брест, 2010. – 149 с.
10. Вейл, П. Искусство менеджмента./ П. Вейл. – М.: «ИНФРА – М», 2012. – 314 с.
11. Ветлужских, Е. К. Новый подход к управлению и вознаграждению // Е. К. Ветлужских. -Мотивация и оплата труда. 2009. N 4. С. 279.
12. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. /О. С. Виханский – М.: МГУ, 2014. - 576 с.
13. Волгин, А.П., Матирко, В.Н. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. – М.: «ИНФРА – М», 2011. – 230 с.
14. Ворожейкин, Н.Е. История и руда и предпринимательство. – М.: «ИНФРА – М», 2013. – 256 с.
15. Губина, Н.В. Социальная напряженность в трудовом коллективе // Н. В. Губина. -

Социологические исследования. 2008. № 11, стр. 15-

16. Гришина, Н.В. Производственные конфликты и их регулирование. / Н. В.

Гришина. - М.: статут, 2005. - 332 с.

17. Гупалов, В.К. Управление рабочим временем на предприятии. / В. К. Гупалов.—

М.: Финансы и статистика, 2009. – 200 с.

18. Дашков, Л. П., Памбухчияец, В. К. Коммерция и технология торговли: Учебник для студентов высших учебных заведений. -3-е изд.,- М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2014. – 514 с.

19. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности./ А. П. Егоршин. – М.: Инфара-М, 2013. – 378 с.

20. Егоршин, А.П. Управление персоналом. /А. П. Егоршин.— Новгород: НИМБ, 2013. - 720 с.

21. Елагин, Ю.А., Николаева Т.И. Технология и коммерческая деятельность. Ч.1. Розничная торговля: Учеб.пособие. - Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та 207 с.

22. Зайцев, А. Н. Социальная напряженность на производстве: действующие силы конфликта. /А. Н. Зайцев. — М., 2011.

23. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы. / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2012. – 512 с.

24. Загвязинский, В.И. Мотивация. Исследовательская деятельность. / В.И. Загвязинский. – Изд. 3-е, стер. – М.: Академия, 2010.- 68 с.

25. Кабанов, А. Я. Управление персоналом организации /А.Я. Кабанова. – М.: Инфра-М, 2012. – 638 с.

25. Каверин, С.Б. Мотивация труда. / С. Б. Каверин – М.: Дело, 2011. – 437 с.

26. Кабанов, А. Я. «Управление персоналом организации»./ А. Я. Кабанов. - 2009.- 321-331 с.

27. Ковалев, В.И. Мотивы поведения и деятельности. / В. И. Каверин – М.: Наука, 2009. – 256 с.

28. Когдин, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // А. А. Когдин. - Основы экономики, управления и права. Экономика. М: 2012, № 4.

29. Козловская, С.Н. Конфликты профессионального самоопределения студентов в

университете и пути их разрешения // С. Н. Козловская. -Мир психологии. 2005. №2, стр. 65-72.

30.Козырев, Конфликтология. Внутриличностные конфликты // Г. И. Козырев. - Социально-гуманитарные знания. 2009. № 2, стр. 32-37.

31.Конюшин В. Ю. Оценка и аттестация персонала. – М.: Издательство МИЭМП, 2010. – 120 с.

32. Корякина, Ю. В. Проведение аттестации рабочих мест по условиям труда (Начало) // Ю. В. Корякина. - Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2009. - № 9. - С.53 - 58.

33.Кравченко Л. И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле: Учеб. для вузов. – 5-е изд. ,перераб . и доп. – Мн .; Выш.шк ., 2013. – 430 с.

34.. Крячко, К. С. Эффективная мотивация персонала // Всероссийская научная конференция «Экономическая наука и практика» . Чита, 2013.

35. Лицарева, Е. Ю. Управление персоналом. / Е. Ю. Лицарева.– Томск.: ТГУ – Т., 2002 – 77 с.

36. Лысенко, Ю.Ю. Активные методы отбора персонала: как сэкономить, получив лучших // Ю. Ю. Лысенко. -Отдел кадров. - 2009. - № 3. - С.36 - 38.

37. Макарова, И. К. Управление персоналом. /И. К. Макарова. – М.: ИМПЭ – М., 2006 – 98 с.

38. Максимова.Л.В. Управление персоналом: основы теории и деловой практикум: Учеб. Пособие. / Л. В. Максимова. - АльфаМ; ИНФРА-М, 2009. 256 с.

39. Масленников.И.А. Оценка личных компетенций персонала проектной группы методами линейного программирования // И. А. Масленников. - В сб. "Реформы в России и проблемы управления", 2009. - 211 с.

40. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия. /Е. В. Маслов – М.: ИНФРА-М., 2011 – 312 с.

41. Мельникова, М.Н. Мотивационный менеджмент. Учебное пособие. /М. Н. Мельникова – Хабаровск: ДВГУПС, 2011. – 81 с.

42. Мескон, М. Основы менеджмента. /М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Экономика, 2010. – 701 с.

43. Мишурова, В.В. Управление мотивацией персонала. /В. В. Мишурова. – М.: Ростов на Дону, Издательский центр «МарТ», 2011. – 237 с.
44. Музыченко, В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. В. В. Музыченко. - М.: ГроссМедиа, 2009.-648 с.
45. Николаева Т.И. Технология и коммерческая деятельность. Ч.2.Оптовая торговля: Учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос . экон . ун-та,1999.-104 с.
46. Одегов.Ю. Г. «Управление персоналом в структурно – логических схемах», Академический проект, оригинал макет, оформление 2005 – 859-896 с.
47. Организация и оценка персонала // Служба кадров. - 2009. - №1-2. - С. 11-19.
48. Памбухчиянц В. К. Организация, технология и проектирование торговых предприятий: Учебн. -2-изд.-М.:ИВЦ «маркетинг», 2013.-320 с.
49. Пряжников, Н.С. Мотивация трудовой деятельности./ Н.С. Пряжников. – М.: издательский центр «Академии», 2008 – 368 с.
50. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации. /В. П. Пугачев – М.: Аспект Пресс, 2012. - 279 с.
51. Рябов, В.В., Механизм управления эффективностью работы в организации // В. В. Рябов. - Народное образование. 2011. N 5.
52. Сатонина, Н. Н. Особенности мотивации персонала современной российской компании // Н. Н. Сатонина. - Самарской гуманитарной академии. Психология. М: 2007, № 1.
53. Соломатин А. Л. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: Учебное пособие - М.: ИНФРА-М,2013.-295 с
54. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом. / Э. Е. Старобинский. – М.: Интелсинтез, 2010. – 576 с.
55. Стоянов, И В. Деловая оценка - инструмент управления эффективностью работы персонала //И. В. Стоянов. - Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2009. - № 3. - С.28-36.
56. Спенсер М., «Компетенции на работе». / М. Спенсер. - Пер. с англ., 2005. 384 стр.
57. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента. / В. В. Травин. – М.: Дело, 2011. –

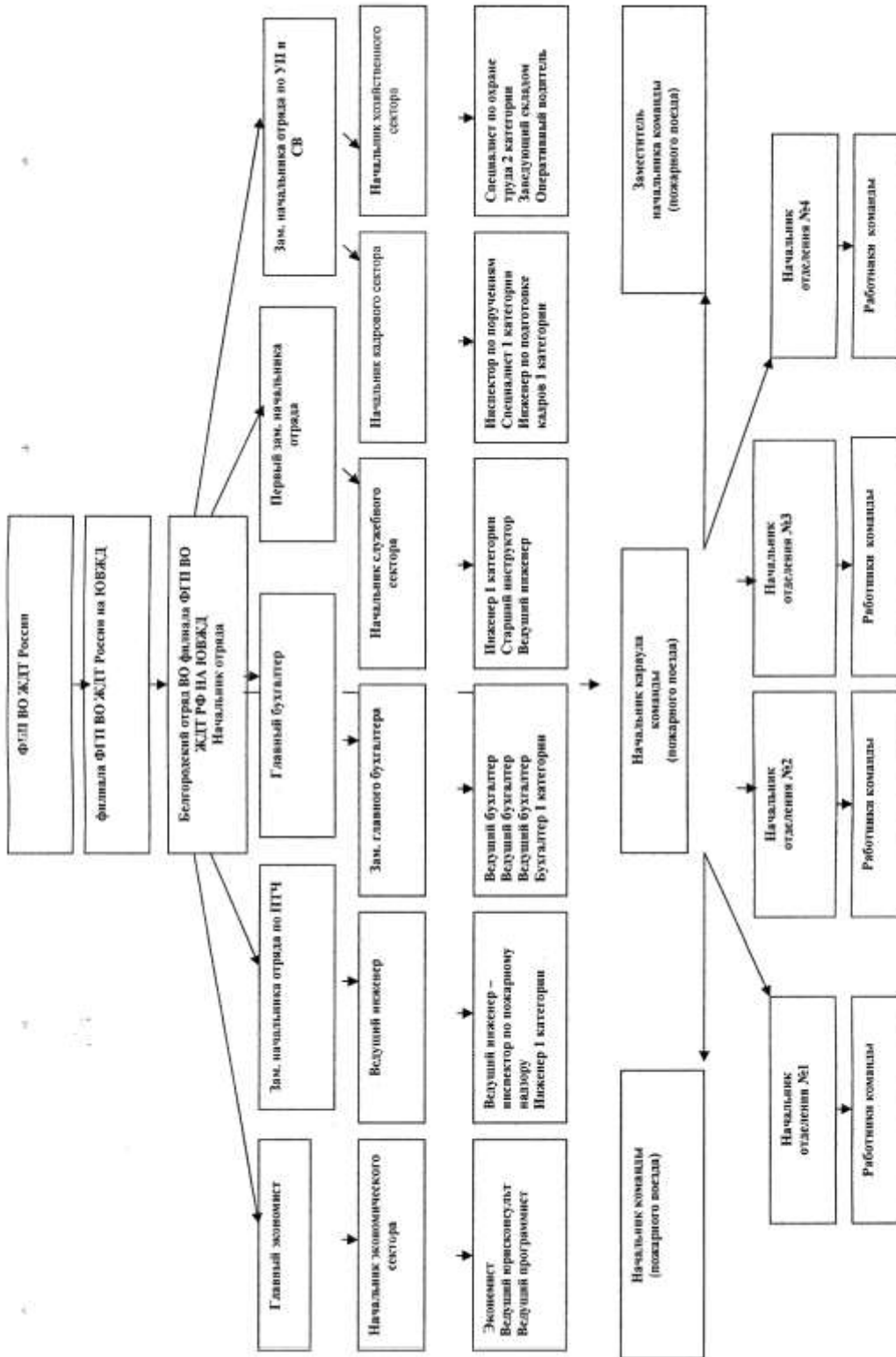
397 с.

58. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия. / В. В. Травин - М.: Дело, 2010. – 272 с.

59. Тугускина, Г. Н. Оценка стоимости человеческого капитала предприятий // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2009. N 11.

60. Тазаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Тазаров– М.: Юнити, 2015. – 488 с..

Приложения



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
«ВЕДОМСТВЕННАЯ ОХРАНА
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Белгородский отряд ведомственной охраны
структурное подразделение
ФИЛИАЛА
ФГП ВО ЖДТ РОССИИ НА ЮВЖД**

ПРОТОКОЛ
совещания аппарата управления отряда

« ____ » _____ 2012 года г.Белгород № ____

Председатель	Кроо А.А. (начальник отряда)
Секретарь	Маркова Т.В. (ведущий специалист по управлению персоналом)
Присутствовали	Першин Ю.В. (заместитель начальника отряда по управлению персоналом и социальным вопросам) Чурилов П.И. (заместитель начальника отряда по пожарно-технической части – старший инспектор по пожарному надзору на участке обслуживания) Немцев Н.П. (главный экономист) Малицкий С.Д. (ведущий юрисконсульт) Штучка И.А. (инженер по охране труда) Стародубцев С.П. (инженер по подготовке кадров)
Приглашенные	Азаров Леонид Иванович – начальник отделения стрелковой команды ст.Ст.Оскол Болотских Александр Митрофанович - начальник отделения стрелковой команды ст.Ст.Оскол Сивков Сергей Леонидович - начальник отделения стрелковой команды ст.Ст.Оскол

ПОВЕСТКА ДНЯ :

1.Повышение разрядов Азарову Л.И., Болотских А.М., Сивкову С.Л.:

1.Слушали **Кроо А.А.** – первого заместителя начальника отряда
Азарова Ленида Ивановича – начальника отделения
стрелковой команды ст.Ст.Оскол
Болотских Александра Митрофановича - начальника отдела
ния стрелковой команды ст.Ст.Оскол
Сивкова Сергея Леонидовича – начальника отделения
стрелковой команды ст.Ст.Оскол

ПОСТАНОВИЛИ: 1.Установить 4 ранг руководителей в среднем составе должностей профессиональной службы на Федеральном железнодорожном транспорте и 8 разряд оплаты труда по ОЕТС -

Азарову Леониду Ивановичу
Болотских Александру Митрофановичу
Сивкову Сергею Леонидовичу

Председатель комиссии

А.А.Кроо

Секретарь комиссии

Т.В.Маркова

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ СПЕЦИАЛИСТА (РУКОВОДИТЕЛЯ)

- 1. Фамилия, имя, отчество
- 2. Год рождения
- 3. Сведения об образовании, о повышении квалификации, переподготовке

(когда и какое учебное заведение окончил, специальность и квалификация по образованию,

документы о повышении квалификации, ученая степень, ученое звание)

-
- 4. Занимаемая должность , должностной ранг и разряд оплаты труда,
и дата назначения(утверждения) на должность

5. Общий трудовой стаж - 28 лет 03 мес., в том числе на железнодорожном транспорте 17 лет 08 мес.

- 6. Вопросы к специалисту (руководителю) и ответы на них (кратко)

-
- 7. Замечания и предложения аттестационной комиссии

- 8. Предложения специалиста (руководителя)

9. Краткая оценка выполнения специалистом (руководителем) рекомендаций предыдущей аттестации

10. Оценка служебной деятельности специалиста (руководителя) по результатам голосования

- соответствует занимаемой должности _____
- соответствует должностному рангу _____
- соответствует разряду оплаты труда _____

Количественный состав аттестационной комиссии _____

На заседании присутствовало _____ членов аттестационной комиссии, комиссии, количество голосов за _____, против _____

Особое мнение членов аттестационной комиссии _____

11. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием причин, по которым они даются) _____

12.

Ориентировочная дата следующей (повторной) аттестации _____

13. Количество дополнительных листов (приложений) (нет ___ л.)

Председатель

аттестационной комиссии _____

(подпись)

(расшифровка

подписи)

Заместители председателя

аттестационной комиссии _____

(подпись)

(расшифровка подписи)

Члены

аттестационной комиссии: _____

Секретарь

аттестационной комиссии _____

(подпись)

(расшифровка

подписи)

Дата проведения аттестации

С аттестационным листом ознакомился: _____

(подпись специалиста (руководителя) и дата)

М.П.

