

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

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Организация проведения аттестации персонала

Дипломная работа студентки

очного отделения 4 курса группы 05001242
Погребняк Олеси Сергеевны
Научный руководитель
Доцент кафедры управления персоналом
Куликова О.В.

Рецензент
Начальник отдела государственной
тайны и мобилизационной подготовки
Управления Росреестра
по Белгородской области
Стрелков А.В.

БЕЛГОРОД 2016

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. Теоретические основы изучение аттестации персонала.....	6
1.1 Сущность аттестации персонала в организации.....	6
1.2 Технологии проведения аттестации персонала.....	12
1.3 Методы оценки эффективности проведения аттестации персонала.....	21
ГЛАВА 2. Организация проведения аттестации персонала в Управлении Росреестра по Белгородской области.....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика Управления Росреестра по Белгородской области.....	25
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации.....	33
2.3 Анализ системы проведения аттестации персонала в организации.....	42
ГЛАВА 3. Разработка мероприятий по совершенствованию организации проведения аттестации персонала в Управлении Росреестра по Белгородской области.....	60
3.1 Мероприятия по совершенствованию организации проведения аттестации персонала в Управлении Росреестра по Белгородской области.....	60
3.2 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организации проведения аттестации персонала.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	74
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Конкурентоспособность организации на рынке определяется профессиональными и личностными возможностями ее сотрудников. Для большинства организаций, которые понимают значимость оценки персонала, важнейшей задачей является определение эффективности деятельности сотрудников. Создать системы оценки, одинаково сбалансированные с точки зрения объективности, простоты и понятности очень сложно, поэтому на сегодняшний день существует несколько систем оценки персонала, каждая из которых имеет свои плюсы и минусы. Однако наиболее распространенной является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Аттестация и комплексная оценка персонала является неотъемлемой частью хорошо налаженной работы кадровой службы любой современной организации. Это своего рода критерий и залог ее конкурентоспособности и устойчивости и постоянства на рынке труда.

Аттестация персонала представляет собой метод оценки персонала. Руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей. С помощью стандартных критериев, кадровые мероприятия призваны оценить уровень труда, качество и потенциал личности, требования выполняемой работы, процедуру определения квалификации, уровень знаний, практических навыков, деловых качеств сотрудника и установление степени их соответствия занимаемой должности.

Аттестация госслужащих проводится с целью определения уровня их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой ими должности. Таким образом, аттестация призвана выявить результаты деятельности, деловые и личностные качества сотрудника, простимулировать их творческий рост и активность, повысить квалификацию, обеспечить возможность продвижения по служебной лестнице.

Объектом исследования является Управление Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии.

Предметом исследования является организация проведения аттестации персонала в Управлении Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Белгородской области.

Целью данного проекта является разработка мероприятий по совершенствованию организации проведения аттестации персонала в Управлении Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии.

Для достижения данной цели поставлены следующие **задачи**:

1. Проанализировать виды и методы аттестации персонала, дать им полную характеристику.
2. Исследовать этапы проведения аттестации персонала.
3. Дать организационно-экономическую характеристику Управления Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии.
4. Провести анализ системы управления персоналом организации.
5. Оценить действующую систему аттестации персонала в Управлении Росреестра.
6. Разработать мероприятия по совершенствованию системы аттестации персонала в Управлении Росреестра.
7. Обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий.

Практическая значимость проекта:

1. Выявление проблемы в области изучения организации проведения аттестации персонала в Управлении Росреестра.
2. Определены методы решения проблем в области организации проведения аттестации персонала в Управлении Росреестра.

Информационную базу исследования составляют: учебная литература, статьи профессиональных журналов, плановые и первичные документы.

Основными методами исследования являются: эмпирический, архивный (анализ документов), экономико-статический.

Структура данной работы. Дипломная работа состоит из введение, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность аттестации персонала в организации

Слово «аттестация» происходит от лат. «attestatio» (свидетельство) и применяется в различных смыслах: в сфере образования - как форма контроля освоения обучающимися основных общеобразовательных программ в соответствии с требованиями образовательных стандартов, оценки уровня их знаний; в сфере профессиональной деятельности человека - как способ установления наличия у гражданина качеств, необходимых для занятия определенными видами профессиональной деятельности, в сфере профессиональной деятельности организации - как способ проверки компетентности организации осуществлять отдельные виды работ; в сфере трудовых отношений и организации труда - как способ установления соответствия работника занимаемой должности, выполняемой работе; в сфере производства и оборота продукции - как способ подтверждения соответствия продукции (ее свойств) или процессов установленным требованиям; в сфере производственной организации труда и охраны труда - как форма оценки условий труда на рабочих местах в целях выявления вредных и опасных производственных факторов и осуществления мероприятий по приведению условий труда в соответствие с государственными нормативными требованиями охраны труда [1, с. 21].

Аттестация персонала - один из важнейших элементов кадровой работы, представляющий собой периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Состав кадров, подлежащих аттестации, устанавливается в каждой отрасли деятельности согласно перечню должностей руководителей, специалистов и других работников.

Не меньшее значение имеет и то, насколько сами работники заинтересованы в развитии организации. Очевидно, что в организации с высокой текучестью кадров и невысоким уровнем зарплаты хороших показателей добиться сложно. Укреплять кадровый состав, повышать его профессионализм на основе обоснованной мотивации - это те задачи, которые можно решать одновременно. Для этого используют аттестацию персонала - элемент кадровой политики, которая может принести пользу и самой организации, и ее работникам. Это процедура определения уровня практических навыков и деловых качеств работника и установления его соответствия и несоответствия занимаемой должности [2, с. 45].

При подготовке локальных нормативных актов по аттестации в государственных учреждениях, каким является Управление Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Белгородской области за основу используется Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденное Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005 г. N 110. Вместе с тем можно установить следующие характерные признаки, присущие аттестации работников в любой сфере. Во-первых, она, как правило, проводится в той организации, с которой у работника заключен трудовой договор, аттестация всегда вытекает из трудового правоотношения. Во-вторых, объектом проверки является теоретическая и практическая подготовленность работника занимать определенную должность или выполнять определенную работу. В-третьих, аттестация проводится в специально создаваемых аттестационных комиссиях [3, с.56]. В-четвертых, периодичность ее проведения. Так например, аттестация гражданского служащего проводится один раз в три года. Аттестация гражданских служащих, замещающих отдельные должности гражданской службы, назначение на которые и освобождение от которых осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации, необходимость аттестации которых предусмотрена

соответственно указом Президента РФ или постановлением Правительства РФ, может проводиться в иные сроки, установленные указанными актами. Но возможна и внеочередная аттестация гражданского служащего. Проведение которой возможно после принятия в установленном порядке 2-х решений:

- 1) о сокращении должностей гражданской службы в государственном органе;
- 2) об изменении условий оплаты труда гражданских служащих. (ФЗ о государственной гражданской службе №93-ФЗ)

Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения. Но рассмотрение аттестационных процедур только в качестве основания для увольнения "неудобных" работников является ошибочным толкованием права работодателя на проведение таких мероприятий [5, с.13]. Аттестация в любой организации, на любом предприятии направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Специалисты в области управления персоналом В.Г. Коновалова и Е. А. Митрофанова классифицируют цели аттестации персонала как административные, информационные и мотивационные, они представлены в таблице 1.1. *(Коновалова В.Г., Митрофанова Е.А.. Оценка деятельности и аттестация государственных служащих: Метод. пособие /Сиб. акад. гос. службы. Новосибирск, 2008. – С. 38)*

Цели аттестации персонала

Наименование целей	Характеристика целей
Административные •повышение •перевод •понижение •прекращение трудоого договора	Заполнение вакансии работниками, проявившими свои способности, удовлетворение стремления к успеху. Расширение опыта работника. В случае, когда руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно, учитывая его стаж и заслуги в прошлом.
Информационные	Информирование работников об относительном уровне их квалификации, качества и результатов труда. Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации.
Мотивационные	Вознаграждение благодарностью, зарплатой, повышением в должности работников. Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации. Использование экономических стимулов и социальных гарантий. Создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Иными словами, основной целью аттестации, так же как и других кадровых мероприятий, является приведение человеческого ресурса в соответствие со стратегией фирмы. Основная цель линейного руководителя по сути та же - реализация стратегии фирмы на порученном ему участке бизнес-процесса. Руководитель может использовать аттестацию, чтобы повлиять на сотрудников и это может само по себе повысить эффективность работы его подразделения, даже учитывая, что руководитель субъективен. Но аттестация также должна служить основанием для принятия кадровых решений о направлении на обучение, зачислении в кадровый резерв, изменении оплаты труда и т.п. Для этого результаты оценки сотрудника и рекомендации, подготовленные на их основе, должны быть объективны.

Таким образом, позитивное влияние субъективности руководителя на эффективность управления коллективом и негативное влияние на результаты оценки сотрудников - составляют проблему при аттестации.

Традиционно влияние субъективности непосредственного руководителя на результаты аттестации персонала предотвращается следующими способами:

-используется перекрестная оценка сотрудника - один сотрудник оценивается несколькими экспертами и несколькими методиками;

-игнорируются крайние оценки - самая низкая и самая высокая, чтобы избежать специального «заваливания» или «подтягивания» сотрудника кем-то из аттестационной комиссии;

-используется дифференциация оценок - оценка сотрудника осуществляется по трем направлениям: личностно-деловые качества, требуемые знания и умения, результаты труда. По каждому направлению оценку дает соответствующий специалист или группа специалистов.

[Базаров Т.Ю., Управление персоналом. – М., 2008.]

Аттестация госслужащих проводится для того, чтобы определить уровень их профессиональной подготовки и соответствия занимаемой ими должности, а также решить вопрос о присвоении им квалификационного разряда. Таким образом, она призвана выявить результаты деятельности, деловые и личностные качества сотрудника, стимулировать их творческий рост и активность, повысить квалификацию, обеспечить возможность продвижения по служебной лестнице.

Аттестация и рационализация персонала государственных учреждений представляет собой важный организационно-экономический инструмент, систему форм и методов работы, с помощью которых должно обеспечиваться постоянное наиболее оптимальное поддержание их организационно-технического, социально-экономического уровня и условий труда в учреждении, в соответствии с прогрессивными требованиями и нормативами.

Основными задачами аттестации являются:

1) объективная оценка деятельности работников и установление их соответствия занимаемой должности;

- 2) содействие повышения эффективности деятельности организации;
- 3) выявление перспективы применения потенциальных возможностей специалистов;
- 4) формирование высококвалифицированного кадрового состава организации;
- 5) обеспечение возможности передвижения кадров;
- 6) стимулирование профессионального роста сотрудников.

При аттестации используются методы обобщения и анализа полученных результатов. Аттестация, как вид сбора информации, подразумевает ее дальнейшую обработку. Если не учитывать этот фактор, время обработки с полученной информации может значительно увеличиться и быть достаточно дорогостоящей (особо это касается больших организаций). При проведении аттестации важно и достаточно сложно выработать критерии оценки.

Предметами оценки являются: особенности поведения; выполнение должностных обязанностей; уровень компетентности; эффективность деятельности; уровень достижения целей; личностные особенности и т.д.

Выбирая предмет оценки, важно понять, в какой степени организация может определить стандарты. К примеру, когда нет четко определенных должностных обязанностей, можно только приблизительно оценить выполнение должностных обязанностей каждым работником, и как результат оценка будет поверхностной и субъективной. *[Базаров Т.Ю., Управление персоналом. – М., 2008.-с. 6].*

Основными объектами оценки при аттестации персонала являются:

- результаты труда за определенный период времени;
- разнообразные сферы деятельности сотрудника и его отношение к своим должностным обязанностям;
- личностные качества, которые необходимы для выполнения рабочих или служебных функций;
- потенциальные способности к определенной работе.

Следующим этапом является определение основных факторов и показателей оценивания. Факторами оценки является набор характеристик оцениваемого сотрудника, которые дают возможность получить реальное представление о человеке. Показатели оценивания - это степень выражения таких характеристик. Выделяют также критерии оценки. Критерии оценки - это определенный порог, за которым состояние фактора оценки будет удовлетворять или не удовлетворять неким требованиям. *[Балыков, В. Система показателей экономической эффективности [Текст] / В. Балыков. - АПК: экономика и управление, 2008. - №7. - с. 35].*

Выбирая параметры для оценки, следует учитывать, насколько организация способна определить стандарты. Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей, закреплённых документально, оценить их выполнение достаточно проблематично, и, скорее всего, оценка будет в какой-то мере поверхностной и субъективной. *(Зазнобина Н.П. О системе оценки персонала //Деньги и кредит. - 2009. - №11. – С. 29.)*

Основные факторы оценки, которые применяются к большинству работников:

- профессиональные качества сотрудника (навыки, опыт, знания);
- моральные качества сотрудника (трудолюбие, честность, самокритичность, обязательность);
- волевые качества сотрудника (энергичность, работоспособность, упорство);
- организаторские и деловые качества сотрудника (самостоятельность, инициативность, собранность, дисциплинированность, творческий подход к делу, исполнительность, оперативность, лидерские качества).

Таким образом можно сказать, что в качестве основных факторов оценки сотрудника, руководство отмечает, прежде всего, творческую активность, умение излагать свои мысли, компетентность, потенциальные возможности, а также профессионализм, компетентность, ответственность,

исполнительность, самокритичность, стремление к совершенствованию, познавательность и инициативность.

В качестве результатов труда специалистов оценивают степень достижения стратегических целей предприятия, своевременность и оперативность выполнения поставленных задач, полноту и качество выполненных заданий.

1.2 Технологии проведения аттестации персонала

Для проведения аттестации в качестве проверки профессионального уровня работников и соответствия их занимаемой должности необходимо учитывать, что основным документом, определяющим обязанности работника, является трудовой договор с указанием конкретной трудовой функции или вида работ. Квалификационные требования к должностям или видам работ установлены в квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих, а также в тарифно-квалификационных справочниках по отраслям. *(Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. М.: Экон. новости, 2008. – С. 157.)*

Поэтому, если в трудовом договоре работника его функциональные обязанности четко не установлены, доказать несоответствие квалификации работника той должности, которую он занимает, будет сложно и при возникновении спора о результатах аттестации сотрудник вправе оспорить ее итоги.

После того как определена цель проведения аттестации и выбран метод, стоит просчитать, во что обойдется процедура аттестации. Сделать это довольно просто - умножить количество планируемых человеко-часов (на подготовку и проведение) на почасовую заработную плату, прибавить к этому недополученную прибыль, прибавить организационные расходы (печать бланков, обработка материалов). Если полученная сумма представляется разумной, можно начинать подготовку. Если цель не

оправдывает средства, стоит пересмотреть масштабы аттестации и подобрать более простые методы.

Когда окончательное решение принято, необходимо:

1.Подготовить Положение об аттестации. Имеет смысл проконсультироваться с юристом, так как возможные изменения в результате аттестации должны быть юридически грамотно оформлены.

2.Ознакомить заранее всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Подчеркнуть положительные моменты аттестации.

3.Составить план аттестации (подготовка, проведение, анализ результатов). Обязательно предусмотреть обратную связь - каждый сотрудник имеет право знать о результатах своей аттестации в случае несогласия, обсудить спорные моменты с руководством [18, с. 46].

Всю документацию, используемую при аттестации, можно разделить на следующие группы: (*Красавин А.С. Документы для аттестации служащих / А.С. Красавин // Справочник кадровика. - 2007. - № 1. – С. 89.*)

-распорядительные документы (Положение об аттестации, приказы о проведении аттестации);

-методические (инструкции, рекомендации, памятки);

-организационные (списки аттестуемых сотрудников, графики);

-инструменты оценки (отзывы, аттестационные листы).

Аттестация кадров проводится не чаще одного раза в три года (или по истечении срока действия контракта). Она представляет собой подведение итогов работы сотрудника по завершению срока действия его трудового контракта, оценку результатов его труда за весь период действия контракта, определение степени соответствия сотрудника установленным должностным требованиям, которые были положены в основу трудового контракта. Порядок и условия проведения аттестации персонала устанавливаются федеральными законами и законами субъектов РФ. Проведение

аттестационных мероприятий требует наличия официальных распорядительных документов по аттестации.

Работодателям, чтобы избежать возможных недоразумений с сотрудниками, рекомендуется включить в трудовой договор пункт об обязательной аттестации.

Периодичность и время проведения аттестации организация устанавливает самостоятельно, ориентируясь на штатную численность аттестуемых сотрудников и другие факторы. Как правило, для этого берется срок от трех до шести месяцев. При этом для различных категорий работников они могут быть разными, однако должны быть одинаковыми для работников одной и той же категории.

Формы аттестации подбираются в зависимости от специфики трудовой деятельности аттестуемого. Это может быть письменное тестирование, собеседование или письменный экзамен.

Согласно порядку проведения аттестации работодателю необходимо выполнить следующие действия:

- утвердить положение об аттестации;
- издать приказ о проведении аттестации;
- утвердить состав комиссии, которая будет проводить аттестацию;
- поставить сотрудников в известность о проведении аттестации;
- провести аттестацию;
- подвести итоги аттестации, провести и оформить решения, принятые на основании ее результатов.

Большинство исследователей в области управления персоналом рассматривают три этапа прохождения аттестации специалистов и руководителей: (*Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юрист, 2008. – С. 185.*)

- подготовительный этап прохождения аттестации;
- этап непосредственного прохождения аттестации;
- этап принятия решения по результатам аттестации

Содержание работы на каждом этапе имеет свою специфику, которая определяется задачами, решаемыми работниками, отвечающими за подготовку и проведение аттестации руководителей и специалистов.

На подготовительном этапе издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии. Разрабатывается положение об аттестации, составляется список сотрудников, которые подлежат аттестации, подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых, также трудовой коллектив информируется о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

Не позднее, чем за 2 недели до начала проведения аттестации аттестационной комиссии представляется отзыв (характеристика) на каждого подлежащего аттестации работника, содержащий сведения об аттестуемом работнике и его служебной деятельности, подписанный его непосредственным руководителем.

При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию предоставляется также отзыв (характеристика) об аттестуемом работнике и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.

Кадровая служба не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить каждого аттестуемого работника персонально под личную подпись с представленным отзывом (характеристикой) о его служебной деятельности, а также проверить наличие должностной инструкции на каждого работника с подписью об ознакомлении.

Проведение аттестации осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем организации по представлению начальника службы управления персоналом. Возглавляет аттестационную комиссию председатель (руководитель

подразделения или организации). Заместителем председателя комиссии является заместитель руководителя организации по персоналу или начальник службы управления персоналом. Секретарем комиссии является ведущий работник службы управления персоналом. Члены аттестационной комиссии назначаются из числа сотрудников подразделений организации. Аттестационная комиссия работает без отрыва от исполнения основных должностных обязанностей, по совместительству.

Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации, чтобы члены комиссии смогли заранее ознакомиться с документами на аттестуемых работников.

Этап непосредственной аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители.

Главным этапом аттестации является проведение аттестационного собеседования с аттестуемым, также одним из вариантов данного этапа аттестации работников - предоставление тестов или экзаменационных вопросов, на которые они должны ответить устно или письменно, но, как правило, эта процедура наименее реже используется в организациях.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные в установленном порядке материалы, заслушивает аттестуемых работников и их руководителей и на основании полученных сведений производит оценку профессиональной служебной деятельности работника, а также определение его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности. При этом учитываются участие аттестуемого работника в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложность выполняемой им работы, ее эффективность и результативность, профессиональные знания и опыт работы, соблюдение работником установленных служебных ограничений и запретов, а также его организаторские способности (при условии, что работник наделен организационно-распорядительными полномочиями).

По результатам аттестации работника комиссия принимает одно из решений, предусмотренных соответствующим положением об аттестации, в отсутствие работника открытым (или тайным) голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов работник признается соответствующим замещаемой должности. *(Доронина Л.В. Документирование аттестации служащих / Л.В. Доронина // Служба кадров. - 2006. - № 7. – С. 59.)*

Существует определенная категория гражданских служащих, которые не подлежат аттестации, к ним относятся:

а) проработавшие в занимаемой должности гражданской службы менее одного года;

б) достигшие возраста 60 лет;

в) беременные женщины;

г) находящиеся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет.

д) замещающие должности гражданской службы категорий "руководители" и "помощники", с которыми заключен срочный служебный контракт;

е) в течение года со дня сдачи квалификационного экзамена.

Субъект оценки - лицо, группа лиц, орган, которым предопределено право, проводить оценку работников. Чаще всего в качестве субъекта оценки выступает аттестационная комиссия. Аттестационная комиссия возглавляется председателем. В качестве членов комиссии привлекаются руководящие работники, ведущие специалисты различных структурных подразделений организации, представители общественности, эксперты, высококвалифицированные специалисты, уполномоченные для проведения оценки. Состав аттестационной комиссии состоит не более чем из 5-6

человек *[Психология труда / Под ред. А. В. Карпова. – М.: ВЛАДОС – ПРЕСС, 2009., с. 49].*

Среди работников организации проводится разъяснительная работа о задачах аттестации, ознакомление с методикой проведения, порядком подготовки необходимых документов. График проведения аттестации доводится до работников не менее чем за один месяц до начала аттестации, а документы в комиссию должны представляться не менее чем за две недели до аттестации. Этими документами являются аттестационный лист и отзыв-характеристика.

Аттестационный лист содержит объективную информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности на предприятии, в должности и т.д. Данная информация готовится работниками кадровой службы.

Отзыв-характеристика отражает обобщенные результаты оценки деятельности работника, анкетного опроса о поведении работника в коллективе, оценка работника руководителем. Регулярное проведение экспертной оценки проведения аттестуемых возлагается на специалистов кадровой (социологической) службы. Ответственность за учет и оценку деятельности работника несет руководитель подразделения. Отзыв-характеристика обсуждается на собрании коллектива. Работник должен быть ознакомлен с ней не менее чем за неделю до аттестации под роспись. Отзыв-характеристика передается в кадровую службу или непосредственно в аттестационную комиссию (Приложение). Аттестационная комиссия рассматривает представленные ей документы, заслушивает сообщение о работнике, о достигнутых успехах и недостатках, результатах текущих оценок.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

Оценка работы аттестуемого принимается с учетом: личного вклада в выполнение планов работы предприятия, совершенствованию организации труда и производства, соблюдение трудовой дисциплины, квалификации и исполнения должностных обязанностей, установленных в соответствии с квалификационным справочником должностей служащих *[Ющин В.П. Аттестация персонала: что и как? "Отдел кадров коммерческой организации", 2009., с. 46].*

На основании этого, с учетом обсуждения в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих итоговых оценок:

а) работник соответствует замещаемой должности;

б) работник соответствует замещаемой должности и рекомендуется к включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной вышестоящей или вышеоплачиваемой должности (как вариант работник рекомендуется для перевода на другую вышестоящую или вышеоплачиваемую должность);

в) работник соответствует замещаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии (например, при условии успешного прохождения профессиональной переподготовки или повышения квалификации);

г) работник не соответствует замещаемой должности.

Работника знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессиональном росте) или о необходимости повышения квалификации. Заседание аттестационной комиссии протоколируется. Материалы аттестации передаются руководителю предприятия для принятия решения. Аттестационный лист и отзыв-характеристика хранятся в его личном деле. Руководство предприятия, общественных организаций и отдел кадров подводят итоги аттестации, разрабатывают план работы с кадрами руководителей и специалистов на следующий аттестационный период.

Аттестационные комиссии по окончании аттестации подводят итоги и представляют руководителю предприятия отчет с анализом расстановки трудовой активности аттестованных кадров. Выводы и предложения по дальнейшему совершенствованию работы с кадрами и организации проведения аттестации.

Материалы аттестации передаются представителю нанимателя или руководителю учреждения, которые с учетом рекомендаций аттестационной комиссии утверждают итоги аттестации. В частности, могут быть приняты следующие кадровые решения:

а) о включении работника в кадровый резерв для замещения вакантной вышестоящей или вышеоплачиваемой должности;

б) о переводе работника на другую вышестоящую или вышеоплачиваемую должность;

в) о направлении работника на профессиональную переподготовку или повышение квалификации;

г) о понижении работника в должности;

д) о расторжении трудового договора с работником по основанию его несоответствия занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации.

Вышеуказанные решения оформляются актом государственного органа либо приказом по учреждению.

Увольнение работника по результатам аттестации (согласно п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ *(Трудовой кодекс Российской Федерации, Федеральный закон от 25.11.2009г. № 267-ФЗ)*), возможно при условии, что работника невозможно перевести с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья.

Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определенные правовые последствия: поощрение, перевод на более высокую должность, увольнение и др. По итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются ее результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники и т.д.

Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях, совещаниях совместно с профсоюзной организацией, анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, принимаются решения по устранению выявленных недостатков.

1.3 Методы оценки эффективности проведения аттестации персонала

Аттестация государственных служащих проводится на основе применения совокупности методов, позволяющих оценить профессиональные, деловые и личностные качества специалистов.

Оценка персонала - процесс определения эффективности выполнения сотрудниками учреждения своих должностных обязанностей и реализации целей организации (рис. 1.1).



Рис. 1.1 - Цель оценки персонала.

Методы оценки качества аттестуемых:

- собеседование – получение устной информации от аттестуемого работника по вопросам служебной деятельности.
- тестирование – заключается в оценке служащего по результатам решения им заранее подготовленных задач (тестов) и установлению на этой основе количественных показателей (баллов), определяющих уровень деловых качеств сотрудника.
- оценка по реферату, докладу, контрольной работе.
- анкетирование.

Ключевое значение в этом методе оценки качеств служащего имеет выбор и формулировка вопросов, ответы на которые позволяют судить об уровне подготовки аттестуемого работника. Для разработки анкет должны привлекаться специалисты в области социологии, психологии и организации труда.

Экспертный опрос. Его задача состоит в получении на основе сбора мнений экспертов надежного обобщенного результата о качествах аттестуемого в обстановке, исключающей контакты между экспертами. В группу экспертов подбираются независимые эксперты, представители нижестоящего ранга, равного ранга и вышестоящего ранга. Кроме этого, учитывается мнение самого оцениваемого. Метод экспертного опроса можно проводить и более простым путем – методом интервьюирования или мозговой атаки.

Матричный метод оценок. Его сущность состоит в том, что должность, занимаемая аттестуемым, представляется в виде таблицы-матрицы, содержащей перечень необходимых профессиональных, деловых, духовно-нравственных и личностных качеств служащего. В нее заносятся показатели оценки качеств аттестуемого работника и весовые оценки (значимость) качеств, определяющие их важность для выполнения обязанностей по данной должности. Оценка качеств служащего производится по балльной системе. Весовые оценки устанавливаются по степени важности

относительно какого-либо качества, принятого за единицу. Они могут быть целыми или дробными. Используя оценки качеств и весовые оценки, можно с помощью матрицы перевести качественные показатели в количественные, что позволит более объективно оценить аттестуемого работника.

Деловая игра. Суть метода заключается в том, что аттестуемым в игровой форме предлагаются различные ситуации, в которых они, исполняя предложенные им роли, проявляют свои деловые, профессиональные и личностные качества. Деловые игры могут имитировать какую-либо конфликтную ситуацию, в результате развития которой должны быть выбраны пути ликвидации конфликта, устранения причин его появления в будущем и т.п.

Сравнительный метод. Его сущность состоит в том, что руководитель сравнивает одного сотрудника с другим. При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников в условную цепочку – от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. Данный метод достаточно прост и понятен, однако он слишком односторонен и приблизителен для того, чтобы сделанные с его помощью оценки применялись для целей развития персонала, профессионального обучения и т.п.

Управление посредством установки целей. Руководитель и аттестуемый определяют ключевые цели сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Такие цели должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели и всего личного плана сотрудника. Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим правом голоса при принятии окончательного решения.

Выбор методов оценки персонала для каждой организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой

организации. *(Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации – М.: Интел-Синтез, 1996)*

Эффективность использования аттестации, как одной из основных технологий управления персоналом, будет зависеть в первую очередь от степени технологичности процедуры и от уровня владения ею специалистами, непосредственно осуществляющими процедуру.

С другой стороны, отдача от внедрения и использования аттестаций будет зависеть от установок руководства по отношению к персоналу, от уровня управленческой компетентности и принципов кадровой политики, которые исповедует руководство. Все организационные решения в компании, которые могут быть запрограммированы и учтены в период подготовки и разработки системы аттестации, должны быть предусмотрены, чтобы минимизировать попутно возникающие трудности при проведении самой процедуры, повысить ее эффективность, избежать неожиданностей, неточностей. При незнании юридических аспектов аттестации или несоблюдении таких принципов, как объективность оценки, обеспечение конфиденциальности результатов, данная процедура может принести в целом негативный результат для компании в виде конфликтов и неоправданных временных затрат. *[Чекалев М., Ключина И. Еще раз к вопросу о технологии проведения аттестации // Управление персоналом. – 2005. - №5. – С.30-32.)*

Грамотно проведенная аттестация положительно влияет на все стороны деятельности руководителей и специалистов. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ РОСРЕЕСТРА ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

2.1 Организационно-экономическая характеристика Управления Росреестра по Белгородской области

Исторический опыт России по закреплению прав на недвижимость оставался невостребованным до конца двадцатого столетия. С возрождением института частной собственности и началом экономических реформ в стране появилась необходимость в государственной регистрации прав на недвижимость. С введением на всей территории России единых процедур государственной регистрации прав на недвижимость начался процесс создания уполномоченных органов - учреждений юстиции по регистрации прав.

Было создано Учреждение юстиции по государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним на территории Белгородской области- Белгородский областной регистрационный центр «Недвижимость», история организации ведет свой отсчет с 25 декабря 1999 года.

В 2005 г. в рамках административной реформы регистрирующие органы были преобразованы из учреждений юстиции в субъектах Российской Федерации в единую федеральную систему, была создана Федеральная регистрационная служба (Росрегистрация), подведомственная Минюсту России. В 2008 г. система госрегистрации была переподчинена Минэкономразвития России. Указом Президента Российской Федерации от 25.12.2008 № 1847 Росрегистрация в целях создания единой государственной системы кадастрового учета и регистрации прав служба была переименована в Федеральную службу государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) и приняла полномочия упраздненных федеральных агентств геодезии и картографии и кадастра объектов недвижимости.

Управление Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Белгородской области является юридическим

лицом, имеет печати, штампы, бланки со своим наименованием и изображением Государственного герба Российской Федерации, лицевые счета в органах Федерального казначейства, обособленное имущество, закрепленное за ним на праве оперативного управления. Вид деятельности Управления отнесен к бюджетной деятельности

Управление независимо в своей деятельности от органов государственной власти субъекта Российской Федерации, органов местного самоуправления, возглавляется руководителем, назначаемым Росреестром.

Услуги Росреестра составляют более 20% от общего объема государственных услуг, они являются одними из наиболее востребованных как физическими, так и юридическими лицами, и доступны, в том числе, в электронном виде на Интернет-портале государственных услуг Росреестра. В сфере регистрации прав и кадастрового учета принимается свыше 80 млн. обращений ежегодно, в том числе в сфере регистрации прав - более 31 млн., в сфере кадастрового учета - более 3 млн. обращений. За предоставлением сведений из единого реестра прав поступает более 35 млн. обращений, из государственного кадастра недвижимости - более 9 млн. Колоссальный объем услуг обрабатывается в установленные законодательством сроки, качественно и эффективно.

Формирование структуры Управления осуществляется в соответствии с типовой структурой, устанавливаемой Росреестром для территориальных управлений в зависимости от численности населения в соответствующем регионе в пределах штатной численности, устанавливаемой приказом руководителя Росреестра.

Исследованы состав и структура основных фондов Управления Росреестра по Белгородской области за предшествующие четыре года (приложение 2).

Проанализировав данные о движении нефинансовых активов Управления за период 2012 – 2015 г.г., можно сделать некоторые выводы о динамике и структуре основных фондов, основную долю которых (более

50%) составляют здания и сооружения. В 2013 г. произошло увеличение стоимости зданий и сооружений на 136 340,8 тыс. руб. за счет ввода в эксплуатацию здания офиса приема-выдачи документов, оснащенного современным оборудованием, необходимым для оказания государственных услуг, и отвечающего всем требованиям к присутственным местам.

Удельный вес машин и оборудования в стоимостном выражении уменьшался (с 39,9% до 23,6%), но при этом происходило выбытие за счет списание морально устаревшего дорогостоящего оборудования с одновременной и модернизацией парка компьютерной и оргтехники. В централизованном порядке Управлению ежегодно поставлялась компьютерная техника и иное оборудование.

Обеспеченность Управления Росреестра по Белгородской области основными фондами можно оценить как достаточную для исполнения поставленных перед ним задач, ежегодно решаются проблемы модернизации и повышения эффективности их использования.

В тоже время, работу по оптимизации размещения территориальных подразделений необходимо продолжить, реализовать все возможности в помещениях федеральной собственности, высвобождающихся после перемещения таких служб как Федеральная налоговая служба, Пенсионный фонд РФ и др.

Деятельность Управления Росреестра по Белгородской области финансируется за счет средств федерального бюджета через Управление Федерального казначейства по Белгородской области. Ежегодно формируется бюджетная смета Управления, выделяемые лимиты бюджетных обязательств распределяются по кодам операций сектора государственного управления. Определяются приоритетные направления расходования денежных средств: расходы на оплату труда; расходы на оплату услуг в части информационно-технического обеспечения; расходы на оплату услуг в части административно - хозяйственного обеспечения.

Основные показатели финансирования деятельности Управления Росреестра по Белгородской области представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные показатели финансирования деятельности Управления

Наименование показателя,един. измерен.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение показателей, в %	
					2014 к 2013	2015 к 2014
Доведены средства из федерального бюджета на текущее содержание (тыс. руб.)	201912	213702	217610	240113	101,8	110,3
Кассовые расходы (тыс. руб.)	200801	212633	217431	239631	102,3	110,2
Процент освоения бюджетных средств (%)	99,4	99,5	99,9	99,8		

Управление Росреестра по Белгородской области в рамках установленных бюджетных полномочий руководствуется принципом результативности и эффективности использования бюджетных средств.

Процент освоения выделяемых из федерального бюджета денежных средств ежегодно составляет 99,4% – 99,9%, остаток неиспользованных средств, как правило, - экономия средств от уплаты страховых взносов во внебюджетные фонды.

В 2015 г. финансирование деятельности Управления Росреестра по Белгородской области увеличилось относительно 2014 г. более чем на 10%. Средства в основном были направлены на укрепление материально-технической базы организации.

Приобретение товаров, работ и услуг для нужд Управления Росреестра по Белгородской области осуществляется в соответствии с требованиями

Федерального закона от 05.04. 2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», в Управлении работает контрактная служба по утвержденному плану-графику закупок.

Так, в 2015 г. общий объем объявленных закупок составил 47 632 тыс. руб. По результатам проведенных процедур по приобретению товаров, работ, услуг для нужд Управления Росреестра по Белгородской области заключено более 260 государственных контрактов на сумму 43 908 тыс. руб. Экономия денежных средств от конкурсных процедур составила 3 724 тыс. руб., в 2,2 раза больше, чем в 2014 г.

Управление Росреестра по Белгородской области является администратором поступлений доходов в федеральный бюджет от уплаты госпошлины за государственную регистрацию прав, ограничений (обременений) на недвижимое имущество и сделок с ним и платы за предоставление сведений из единого реестра прав.

Динамика показателей, характеризующих результаты деятельности Управления в стоимостном выражении, таких как доходы от взимания госпошлины за государственную регистрацию прав и за совершение действий, связанных с лицензированием, доходы от платы за предоставлении сведений из единого реестра прав на протяжении последних четырех лет довольно неустойчивая.

Доходы от деятельности Управления Росреестра по Белгородской области отражены в таблице 2.2

Таблица 2.2.

Доходы от деятельности Управления Росреестра по Белгородской области

Наименование показателя,един. измерен.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение показателей, в %	
					2014 г. к 2013 г.	2015 г. к 2014 г.

Государственная пошлина за государственную регистрацию прав, ограничений (обременений) прав на недвижимость и сделок (тыс. руб.)	361805	411629	317225	394272	77,1	124,3
Плата за предоставление информации из ЕГРП на недвижимое имущество и сделок с ним (тыс. руб.)	23358	26155	23889	21472	91,3	89,9
Государственная пошлина за совершение действий, связанных с лицензированием геодезической и картографической деятельности (тыс. руб.)	-	-	36	6	-	16,7
Прочие доходы (тыс. руб.)	-	243	261	267	107,4	102,3
Итого	385163	438027	341411	416017	77,9	121,9

Следует отметить, что основные показатели, характеризующие в стоимостном выражении результаты деятельности Управления Росреестра по Белгородской области, не могут в полной мере охарактеризовать происходящие процессы. Причина – во внешних факторах. Размеры государственной пошлины, устанавливаемые налоговым законодательством Российской Федерации, а также платы за предоставление сведений в исследуемый период изменялись в сторону уменьшения.

В 2012 г. поступило госпошлины 361 805 тыс. руб., в 2013 г. – на 13,8% больше, а в 2014 г. произошло снижение на 22,9% из-за отмены регистрации

сделок с жилыми помещениями, соответственно госпошлина за эти действия не уплачивалась. В 2015 г. произошел рост показателя на 24,3% за счет увеличения объема регистрационных действий.

Доходы от платы за предоставление информации о зарегистрированных правах выросли в 2013 г. относительно 2012 г. на 12,0%, а в 2014 г. - снизились на 8,7%. В 2015 г. снижение продолжалось, на 10,1% относительно показателя 2014 г. Причиной тому послужили существенные изменения в правилах взаимодействия органов и организаций, желающих получить сведения из государственного реестра прав. Законодатель ввел обязанность органов и организаций, оказывающих государственные и муниципальные услуги, без участия заявителей – граждан и организаций обмениваться информацией, в том числе в единой системе межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ). Существенно вырос объем информации, предоставляемой органам и организациям бесплатно.

Основные показатели деятельности Управления Росреестра по Белгородской области (количество оказанных государственных услуг в сфере регистрации прав) и их динамика за последние четыре года отражены в таблице 2.3

Выявлены общие тенденции роста натуральных показателей деятельности Управления за исключением показателей по регистрации в 2014 г. – в период, когда с изменением правил регистрации (отменой норм о регистрации сделок с жилыми помещениями) произошло объективное снижение показателей регистрации.

Таблица 2.3

Основные показатели деятельности Управления

Наименование показателя, един. измерен.	2012	2013	2014	2015	Отклонение показателей, в %	
					2014 г. к 2014 г	2015г. к 2014 г

					2013 г.	
1	2	3	4	5	6	7
Принято заявлений на государственную регистрацию прав на недвижимое имущество и сделок с ним (тыс. един.)	355,8	406,2	378,6	488,1	93,2	128,9
Зарегистрировано прав, ограничений (обременений), сделок (тыс. един.)	304,9	325,8	301,1	330,8	92,4	109,9
Принято запросов, заявлений о предоставлении информации из единого государственного реестра прав (ЕГРП) (тыс. един.)	131,5	163,6	175,3	198,1	107,2	113,0
Выдано информации из ЕГРП (выписок, справок) по заявлениям и запросам (тыс. един.)	130,6	158,8	172,0	194,1	108,3	112,8

Управление Росреестра по Белгородской области поступательно развивается, увеличивая объемы предоставляемых государственных услуг и основные показатели деятельности, испытывая на себе существенное влияние внешних факторов, в том числе, за счет постоянного изменения и совершенствования законодательства. Материально-техническая база организации - достаточна для решения задач в установленной сфере деятельности, хотя и выявлены отдельные проблемы в размещении структурных подразделений в районах.

Таким образом, анализ фактических данных деятельности Управления Росреестра по Белгородской области позволяет оценить состояние организации как стабильное.

2.2 Анализ системы управления персоналом в организации

Система управления персоналом осуществляется под контролем отдела государственной службы и кадров, защиты государственной тайны и

мобилизационной подготовки. Данный отдел осуществляет многие функции для организации, такие как трудоустройство персонала, аттестация персонала, ведение личных дел и трудовых книжек, развитие сотрудников, организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей и увольнение гражданских служащих.

Управление Росреестра имеет линейно-функциональную организационную структуру (приложение 3). Формирование структуры Управления осуществляется в соответствии с типовой структурой, устанавливаемой Росреестром для территориальных управлений в зависимости от численности населения в соответствующем регионе в пределах штатной численности, устанавливаемой приказом руководителя Росреестра.

В структуре Управления - два заместителя руководителя Управления, восемнадцать отделов центрального аппарата и пятнадцать территориальных подразделений в районах области.

Распределение обязанностей между руководителем Управления и его заместителями закреплено приказом по Управлению. Руководитель осуществляет непосредственное руководство деятельностью отдела государственной службы и кадров, защиты государственной тайны и мобилизационной подготовки, отдела организации, мониторинга и контроля, отдела правового обеспечения, а также финансово-экономического отдела. Один из заместителей руководителя имеет в подчинении так называемый «регистрационный» блок отделов: отдел регистрации ограничений (обременений) прав и договоров долевого участия в строительстве, отделы регистрации прав на объекты недвижимости жилого, нежилого назначения, на земельные участки, отдел предоставления информации о зарегистрированных правах на объекты недвижимости, отдел верификации и гармонизации данных, отдел ведения ЕГРП.

В ведении другого заместителя руководителя – исполнение контрольно-надзорных функций Управления и соответствующие отделы: отдел

государственного земельного надзора, отдел геодезии и картографии, отдел землеустройства, мониторинга земель и кадастровой оценки недвижимости, отдел по контролю в сфере саморегулируемых организаций. Кроме того, этот заместитель руководителя курирует вопросы общего, материально-технического, информационно-технического обеспечения.

Оба заместителя организуют, координируют и осуществляют контроль работы территориальных (районных и межрайонных) отделов в части курируемых ими направлений деятельности.

Функционально структурные подразделения Управления взаимосвязаны в рамках так называемых блоков обеспечивающие выполнение основных функций, находятся в тесном взаимодействии со всеми профильными отделами Управления, включая и территориальные. Такая организация управления представляется весьма логичной.

Проведен анализ состава и структуры трудовых ресурсов Управления: списочной численности работников Управления по категориям, качественного состава по образованию, группам должностей, полу, возрасту, стажу работы. Данные представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Состав и структура персонала Управления
по характеру трудовых функций и группам должностей

Категория персонала	2012		2013		2014		2015	
	чел.	доля	чел.	доля	чел.	доля	чел.	доля
		%		%		%		%
Руководитель (главная группа должностей)	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Специалисты, в т. ч. по группам должностей	526	99,8	473	99,8	457	99,8	442	99,8
ведущая	69	13,1	60	12,7	55	12,0	58	13,1
старшая	342	64,9	322	67,9	322	70,3	303	68,4
младшая	115	21,8	91	19,2	80	17,5	82	18,5
Всего	527	100,0	474	100,0	458	100,0	443	100,0

Должности гражданской службы по группам в штатном расписании Управления распределены следующим образом: главная группа – 1 (руководитель Управления); к ведущей группе должностей относятся заместители руководителя управления, помощники, руководители структурных подразделений и их заместители, доля этих групп стабильно удерживается на уровне 13%, несмотря на происходящие процессы оптимизации структуры и штатной численности (слияние и укрупнение отделов, сокращение руководящих должностей на одних направлениях, выделение отделов и соответственно введение должностей – на других направлениях установленной деятельности Управления).

Старшая группа категории «специалисты» - составляет самую многочисленную группу должностей, доля этих групп год от года увеличивается и удерживается на уровне 70%, что отвечает требованиям к профессионализму и компетенции персонала.

Младшая группа категории «обеспечивающие специалисты» наоборот - уменьшается, так как в Управлении претворяется в жизнь политика Росреестра, нацеленная на передачу отдельных функций в сфере оказания государственных услуг специалистам, не состоящим на государственной службе.

Работники Управления состоят на государственной гражданской службе, что вносит определенную специфику в процесс управления персоналом.

Структура персонала Управления по возрасту представлена в таблице 2.5

Таблица 2.5

Состав и структура персонала Управления по возрасту

Категория персонала по возрасту, лет	2012		2013		2014		2015	
	чел.	доля %	чел.	чел.	чел.	доля %	чел.	доля %
до 30	149	28,3	152	32,1	144	31,4	109	24,6

31 – 54	357	67,7	311	65,6	303	66,2	322	72,7
55 – 60	18	3,4	10	2,1	11	2,4	12	2,7
свыше 60	3	0,6	1	0,2	0	0	0	0
всего	527	100,0	474	100,0	458	100,0	443	100,0

Коллектив Управления - достаточно молодой, имеет большой потенциал в обучении, повышении квалификации и заинтересованность в профессиональном карьерном росте.

Следует отметить, что основной возраст работников Управления составляют специалисты в возрасте от 31 до 54 лет – доля в 2015 году составила 72,7%.

Распределение персонала Управления по полу представлено в таблице 2.6

Таблица 2.6

Состав и структура персонала Управления по полу

Категория персонала по полу	2012		2013		2014		2015	
	чел.	доля %	чел.	доля %	чел.	доля %	чел.	доля %
Мужчины, в т.ч. руководители специалисты	102	19,4	82	17,3	67	14,6	57	12,9
	36	6,8	27	5,7	22	4,8	23	5,2
	66	12,6	55	11,6	45	9,8	34	7,7
Женщины, в т.ч. руководители специалисты	425	80,6	392	82,7	391	85,4	386	87,1
	35	6,6	34	7,2	34	7,4	36	8,1
	390	74,0	358	75,5	357	78,0	350	79,0
всего	527	100,0	474	100,0	458	100,0	443	100,0

Как следует отметить из таблицы 2.6, кадровый состав Управления по гендерному признаку также имеет свою специфику.

Долю свыше 80% в коллективе составляют женщины, более 7% женщин занимают руководящие должности среднего и высшего звена, эта

доля год от года растет. Доля мужчин в общей численности персонала уменьшается с 19,4% до 12,9%, в основном это руководители высшего и среднего звена, среди специалистов мужчин мало. Объяснение всему – невысокий уровень денежного содержания.

Далее рассмотрим уровень образования сотрудников, данные представлены в таблице 2.7

Таблица 2.7

Состав и структура персонала Управления по уровню образования

Категория персонала по уровню образования	2012		2013		2014		2015	
	чел.	доля %	чел.	доля %	чел.	доля %	чел.	доля %
среднее специальное	21	4,0	16	3,4	11	2,4	11	2,5
высшее	506	96,0	458	96,6	447	97,6	432	97,5
всего	527	100,0	474	100,0	458	100,0	443	100,0

Качественно состав государственных служащих Управления можно охарактеризовать как высококвалифицированный и достаточно опытный.

Доля специалистов Управления, имеющих высшее образование, год от года растет и составляет свыше 97 % от общего числа служащих. Как правило, специалисты имеют юридическое образование либо иное профессиональное образование по соответствующему направлению деятельности, многие - имеют два высших образования (юридическое и иное).

Показатели по стажу работы персонала в исследуемый период изменяются, но как можно отметить, основную долю (свыше 50%) составляют государственные служащие со стажем от 5 до 15 лет.

Следует отметить стабильность коллектива, осуществляющего правовую экспертизу документов в ходе государственной регистрации прав.

Учитывая, что Управление – организация молодая, существует 15 лет, для многих из них это - первое место работы.

Далее анализируем структуру персонала по стажу работы, данные представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Состав и структура персонала Управления по стажу работы

Категория персонала по стажу	2012		2013		2014		2015	
	чел.	доля %	чел.	доля %	чел.	доля %	чел.	доля %
до 5	203	38,5	143	30,1	158	34,5	137	30,9
от 5 до 10	165	31,3	161	34,0	133	29,0	131	29,6
от 10 до 15	82	15,6	107	22,6	109	23,8	113	25,5
свыше 15	77	14,6	63	13,3	58	12,7	62	14,0
всего	527	100,0	474	100,0	458	100,0	443	100,0

В разные годы доля специалистов со стажем до 5 лет составляет от 38,5% до 30,9%. В Управление приходит много молодых специалистов, окончивших высшие учебные заведения.

Исследовались причины и величина потерь рабочего времени в Управлении, устанавливались на основании листов нетрудоспособности, табелей рабочего времени, заявлений и служебных записок служащих управления, руководителей подразделений Результаты исследования отражены в таблице 2. 9.

Таблица 2.9.

Потери рабочего времени персонала Управления

Причины потери рабочего	2012	2013	2014	2015
-------------------------	------	------	------	------

времени	чел.-дн.	чел.-дн.	чел.-дн.	чел.-дн.
по болезни	7745	7761	6302	
целодневные простои	0	0	0	0
административные отпуска	358	425	259	345
прогулы	0	0	0	0
всего	8103	8186	6561	7878
Количество рабочих дней организации в году	248x527 =130696	249x474 =118026	247x458 =113126	247x443 =109421
Коэффициент абсентеизма	0,062	0,069	0,058	0,072

Коэффициент абсентеизма рассчитываем как отношение числа дней невыхода работников на работу к общему числу рабочих дней организации в определенном году. В течение исследуемого периода коэффициент абсентеизма составлял от 6,2% в 2012 г. до 7,2% в 2015 г., что свидетельствует о высокой интенсивности труда.

Одним из показателей эффективности деятельности организации является текучесть кадров. Были исследованы показатели движения кадров в Управлении за 2012 г.- 2015 г.

Динамика численного состава кадров Управления отражена в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Показатели движения кадров в Управлении

Кадровый показатель	2012	2013	2014	2015	Отклон. показат. в %	Отклон. показат. в %
					2014 к	2015 к

					2013	2014
Среднесписочная численность персонала, (чел.)	557	510	482	463	94,5	96,1
Выбыло работников (чел.)	59	82	59	40	72,0	67,8
- по соглашению сторон	0	0	0	0	0	0
- по собственному желанию	38	52	28	39	53,8	139,3
- по истечению срока служебн. контракта	1	2	3	1	150,0	33,3
- по иным основаниям, в т.ч. сокращение штатов	20	28	28	0	100,0	0
Принято работников (чел.)	29	29	43	25	148,3	58,1
Перемещено на иную должность в пределах Управления	40	73	70	30	95,9	42,9

Таким образом мы видим, что среднесписочная численность персонала по сравнению с 2013 г. уменьшилась на 94 единицы. Сотрудники Управления увольнялись, в том числе, и по сокращению штатов.

Рассмотрим показатели основных кадровых процессов в Управлении. Полученные данные представим в таблице 2. 11.

Таблица 2.11

Показатели основных кадровых процессов в Управлении

Показатель	2011	2012	2013	2014
Коэф. текучести кадров	0,068	0,102	0,058	0,084
Коэф. оборота по приему	0,052	0,057	0,089	0,054
Коэф. оборота по выбытию	0,106	0,161	0,122	0,086
Коэф. общего оборота кадров кадров	0,158	0,217	0,180	0,140
Коэффициент стабильности коллектива	0,58	0,65	0,62	0,66

На протяжении трех лет прослеживается тенденция роста числа вновь принятых работников, коэффициент притока кадров увеличивался от 5,2% в 2012 г. до 8,9% в 2013 г., в 2015 г. этот показатель снизился до 5,4%.

Коэффициент стабильности коллектива на протяжении исследуемого периода достаточно высок от 58% до 66%, следовательно, в Управлении сложился коллектив опытных специалистов.

Коэффициент текучести кадров составлял в 2012 г. 6,8%, в 2013 г. – 10,2% и только в 2014 г. снизился до 5,8%, а в 2015 г. снова вырос до 8,4%. Основными причинами увольнения работников по собственному желанию назывались неудовлетворенность низким денежным содержанием при высокой напряженности труда, больших нагрузках в расчете на одного специалиста и высокой степенью ответственности выполняемой работы по правовым последствиям.

2.3 Анализ системы проведения аттестации персонала в организации

Исследование системы оценки персонала путем проведения аттестации, проводимой Управлением, построено на анализе данных документов Управления Ростеестра и фотографии рабочего дня.

Целью проведения аттестации в Управлении Росреестра является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения.

Проведение аттестации в Управлении Росреестра регламентировано следующими документами:

- статья 48 Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»;

- Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»;

- Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)».

На основании этих документов в Управлении Росреестра по Белгородской области разработан «Регламент работы аттестационной комиссии Управления Федеральной службы государственной регистрации, кадастра и картографии по Белгородской области».

Основные этапы регламента проведения аттестации представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Регламент проведения аттестации

№	Наименование этапа	Результаты	Ответственный
	Этап подготовки аттестации		
1.	Подготовка приказа о составе аттестационной комиссии	Приказ о составе аттестационной комиссии	Отдел УП
2.	Разработка графика проведения аттестации	График проведения аттестации	Отдел УП
3.	Утверждение графика проведения аттестации	Приказ о графике проведения аттестации	Отдел УП
4.	Ознакомление аттестуемых служащих с графиком проведения аттестации	Лист ознакомления с подписью аттестуемого служащего	Начальник структурного подразделения
5.	Подготовка отзыва об исполнении аттестуемым служащим должностных обязанностей	Отзыв об исполнении аттестуемым служащим должностных обязанностей	Начальник структурного подразделения

6.	Ознакомление аттестуемого служащего с отзывом	Подпись аттестуемого служащего в отзыве	Начальник структурного подразделения
7.	Подготовка оценочного листа на аттестуемого служащего	Оценочный лист	Начальник структурного подразделения
8.	Предоставление аттестуемым служащим сведений о выполненных поручениях и подготовленных проектах документов за аттестационный период	«Учет сведений» - дополнительные сведения о своей профессиональной служебной деятельности за указанный период. Заявление о своем несогласии с представленным отзывом или соответствующая пояснительная записка (не обязательно).	Аттестуемый служащий
	Этап проведения аттестации		
9.	Проведение аттестации	Аттестационный лист с результатами аттестации	Аттестационная комиссия
10.	Ознакомление аттестуемого служащего с результатом аттестации	Подпись аттестуемого служащего в аттестационном листе	Аттестационная комиссия
	Этап подведения итогов		
11.	Подготовка приказа о результатах аттестации	Приказ о результатах аттестации гражданских служащих	Отдел УП

Состав аттестационной комиссии утверждается приказом руководителя Управления.

Работа аттестационной комиссии осуществляется в соответствии с графиком проведения аттестации федеральных государственных гражданских служащих Управления.

График проведения аттестации подготавливается на основании списка гражданских служащих Управления, за исключением служащих, не подлежащих аттестации:

- стаж работы в занимаемой должности гражданской службы менее одного года;
- достигшие возраста 60 лет;
- беременные женщины;
- находящиеся в отпуске по беременности и родам и в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, а также вышедшие из такого вида отпуска ранее одного года;
- замещающие должности гражданской службы категорий "руководители" и "помощники (советники)", с которыми заключен срочный служебный контракт;
- не прошло одного года со дня сдачи квалификационного экзамена;
- с даты предыдущей аттестации прошло менее трех лет.

В графике проведения аттестации указываются данные, представленные в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Содержание документа «График аттестации»

№	Наименование реквизита	Характеристика	Примечание
1	Подразделение, в котором проводится аттестация	Текст	
2	ФИО аттестуемых служащих	ФИО	
3	Дата аттестации	Дата	
4	Время аттестации	Время	
5	Место аттестации	Текст	
6	Дата представления отзыва, оценочного листа и дополнительных сведений аттестуемого служащего	Дата	
7	Ответственный за предоставление отзыва	ФИО	

График аттестации готовится специалистом отдела управления персоналом в ручном режиме с использованием компьютерной программы

Microsoft Office Word. Современные программы систем информационных технологий при этом не используются.

Для анализа затрат времени на подготовку графика проведения аттестации персонала проведена фотография рабочего дня сотрудника отдела государственной службы и кадров, защиты государственной тайны и мобилизационной подготовки. Суть способа заключается в непрерывном наблюдении и проведении измерений временных затрат в течение рабочего дня. Была проведена фотография рабочего дня ведущего специалиста-эксперта отдела государственной службы и кадров (табл.2.14). Цель проведения фотографии рабочего дня – показать количество затраченного времени для подготовки графика проведения аттестации.

Таблица 2.14

Данные о затратах рабочего времени ведущего специалиста-эксперта

	5.05.2016			
Отдел государственной службы и кадров, защиты государственной тайны и мобилизационной подготовки Фотография рабочего дня Должность: ведущий специалист-эксперт Время работы 8.00 - 17.00				
№ операции	Выполняемые операции	Время начала выполнения операции	Время окончания выполнения операции	Общее время выполнения операции мин.
1	Подготовка рабочего места, загрузка компьютера	8 час 00 мин	8 час 15 мин	15
2	Создание файла «график проведения аттестации» и подготовка всех личных карточек Т2- ГС на рабочем столе	8 час 15 мин	8 час 45 мин	30

3	Изучение информации содержащийся во всех личных карточках Т2-ГС (дата назначения на должность – не менее одного года после назначения)	8 час 45 мин	10 час 00 мин	75
4	Кофе брейк	10 час 00 мин	10 час 15 мин	15
5	Изучение информации содержащийся во всех личных карточках Т2-ГС (дата сдачи последнего квалификационного экзамена – не менее одного года после его сдачи)	10 час 15 мин	11 час 00 мин	45
6	Изучение информации содержащийся во всех личных карточках Т2-ГС (дата прохождения предыдущей аттестации – не менее трех лет)	11 час 00 мин	12 час 00 мин	60
7	Перерыв на обед	12 час 00 мин	13 час 00 мин	
7	Изучение информации содержащийся во всех личных карточках Т2-ГС (дата окончания отпуска по уходу за ребенком или дата выхода на службу из отпуска по уходу за ребенком – не менее одного года)	13 час 00 мин	14 час 30 мин	90
8	Личные надобности	14 час 30 мин	14 час 45 мин	15
9	Изучение информации содержащийся во всех личных карточках Т2-ГС (проверка возраста гражданского служащего – не больше 60 лет)	14 час 45 мин	16 час 00 мин	75

10	Изучение информации содержащийся во всех личных карточках Т2-ГС (проверка наличия срочного служебного контракта у гражданских служащих, замещающих ведущие группы должностей, не подлежащие аттестации)	16 час 00 мин	17 час 00 мин	60
	ИТОГО			480

В ходе проведения анализа подготовки графика аттестации гражданскими служащими Управления Росреестра по Белгородской области, мы выявили проблему нерациональное использование рабочего времени. Подготовка одного лишь графика проведения аттестации при помощи изучения личных карточек Т2-ГС (их количество доходит до 500) может длиться в течение всего рабочего дня, что приводит к снижению продуктивности и результативности рабочего процесса.

График проведения аттестации утверждается приказом руководителя Управления.

Утвержденный график проведения аттестации направляется руководителям структурных подразделений, которые не менее чем за месяц до начала аттестации знакомят с ним под расписку каждого аттестуемого гражданского служащего.

В целях своевременной и качественной организации заседания аттестационной комиссии, руководитель структурного подразделения Управления, гражданский служащий которого подлежит аттестации, не позднее чем за две недели до начала аттестации, представляет в аттестационную комиссию следующие документы:

- отзыв об исполнении гражданским служащим, подлежащим аттестации, должностных обязанностей за аттестационный период;

- оценочный лист - оценка профессионально - личностных качеств гражданского служащего;

- сведения о выполненных гражданским служащим поручениях и подготовленных им проектах документов за указанный период, содержащиеся в годовых отчетах о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Содержание документа «Отзыв» представлено в табл.2.15

Таблица 2.15

Содержание документа «Отзыв»

№	Наименование реквизита	Характеристика	Примечание
1	Подразделение, в котором проводится аттестация	Подразделение	
2	ФИО аттестуемых служащих	ФИО	
3	Занимаемая должность аттестуемого	Должность	
4	Мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.	Текст	

Содержание документа «Учет сведений» представлено в табл.2.16

Таблица 2.16

Содержание документа «Учет сведений»

№	Наименование реквизита	Характеристика	Примечание
1	Подразделение	Подразделение	
2	ФИО аттестуемых служащих	ФИО	
3	Занимаемая должность аттестуемого	Должность	
4	Наименование поручений или проектов документов	Текст	
5	Количество поручений или	Число	

	документов		
6	Степень участия		
7	Качество выполнения		

Содержание документа «Оценочный лист» представлено в табл.2.17

Таблица 2.17

Содержание документа «Оценочный лист»

№	Наименование реквизита	Характеристика	Примечание
1	Подразделение, в котором проводится аттестация	Подразделение	
2	ФИО аттестуемых служащих	ФИО	
3	Занимаемая должность аттестуемого	Должность	
4	Группа компетенции	6 групп	
5	Критерий оценки	До 10 критериев в группе	
6	Оценка критерия в баллах	От 1 до 9	
7	Средний балл для группы	расчет	
8	Средний балл по оценочному листу	расчет	

Документы «Отзыв» и «Оценочный лист» подготавливается непосредственным руководителем аттестуемого служащего на бланке установленной формы. (Приложение). Таким образом, при оценке подчиненного возможна субъективная оценка. Эти документы готовятся в ручном режиме, современные информационные технологии не используются.

Отдел государственной службы и кадров, защиты государственной тайны и мобилизационной подготовки Управления не менее чем за неделю до начала аттестации знакомит аттестуемого гражданского служащего с

отзывом об исполнении им должностных обязанностей за аттестуемый период.

После ознакомления с отзывом аттестуемый гражданский служащий вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей профессиональной служебной деятельности за указанный период, а также заявление о своем несогласии с представленным отзывом или соответствующую пояснительную записку.

Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей ее членов.

При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляется аттестационный лист гражданского служащего с данными предыдущей аттестации.

Аттестация проводится с приглашением аттестуемого гражданского служащего на заседание аттестационной комиссии. В случае неявки гражданского служащего на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины или отказа его от аттестации гражданский служащий привлекается к дисциплинарной ответственности в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе, а аттестация переносится на более поздний срок.

Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения аттестуемого гражданского служащего, а в случае необходимости - его непосредственного руководителя о профессиональной служебной деятельности гражданского служащего.

Профессиональная служебная деятельность гражданского служащего оценивается на основе определения его соответствия квалификационным требованиям по замещаемой должности гражданской службы, его участия в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением Управления задач, сложности выполняемой им работы, ее эффективности и результативности.

При этом учитываются результаты исполнения гражданским служащим должностного регламента, профессиональные знания и опыт работы, соблюдение гражданским служащим ограничений, отсутствие нарушений (запретов), выполнение требований к служебному поведению и обязательствам, установленным законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе. При аттестации гражданского служащего, замещающего должность категории "руководители", учитываются и организаторские способности аттестуемого.

Решение аттестационной комиссии принимается в отсутствие аттестуемого гражданского служащего и его непосредственного руководителя открытым голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии.

При равенстве голосов гражданский служащий признается соответствующим замещаемой должности гражданской службы.

На период аттестации гражданского служащего, являющегося членом аттестационной комиссии, его членство в этой комиссии приостанавливается.

По результатам аттестации гражданского служащего аттестационной комиссией принимается одно из следующих решений:

- соответствует замещаемой должности гражданской службы;
- соответствует замещаемой должности гражданской службы и рекомендуется к включению в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;
- соответствует замещаемой должности гражданской службы при условии получения дополнительного профессионального образования;
- не соответствует замещаемой должности гражданской службы.

Результаты аттестации сообщаются аттестованным гражданским служащим непосредственно после подведения итогов голосования.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист гражданского служащего, утвержденный Указом Президента Российской Федерации от

01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации».

Содержание документа «Аттестационный лист» представлено в табл.2.18

Таблица 2.18

Содержание документа «Аттестационный лист»

№	Наименование реквизита	Характеристика	Примечание
1	ФИО аттестуемого служащего	ФИО	
2	Дата рождения	дата	
3	Сведения о образовании	текст	
4	Замещаемая должность аттестуемого	текст	
5	Стаж государственной службы	Количество лет	
6	Общий трудовой стаж	Количество лет	
7	Классный чин гражданской службы	текст	
8	Вопросы к аттестуемому служащему и краткие ответы	текст	
9	Замечания аттестационной комиссии	текст	
10	Краткая оценка выполнения служащим рекомендаций предыдущей аттестации	текст	
11	Решение аттестационной комиссии	текст	
12	Подписи		

Аттестационный лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

Гражданский служащий знакомится с аттестационным листом под расписку.

Аттестационный лист гражданского служащего, прошедшего аттестацию, и отзыв об исполнении им должностных обязанностей за аттестационный период хранятся в личном деле гражданского служащего.

Для анализа затрат времени на подготовку к аттестации персонала проведена фотография рабочего дня сотрудника отдела государственной службы и кадров, защиты государственной тайны и мобилизационной подготовки. Была проведена фотография выборочных операций подготовки к аттестации ведущего специалиста-эксперта отдела государственной службы и кадров (табл.2.19). Цель проведения фотографии рабочего дня – показать количество затраченного времени на операции подготовки к аттестации.

Таблица 2.19

Данные о затратах рабочего времени ведущего специалиста-эксперта

		5.05.2016			
Отдел государственной службы и кадров, защиты государственной тайны и мобилизационной подготовки Фотография рабочего дня Должность: ведущий специалист-эксперт Время работы 8.00 - 17.00					
№ операции	Выполняемые операции	Время начала выполнения операции	Время окончания выполнения операции	Общее время выполнения операции мин.	
1	Подготовка и печать приказа об утверждении графика проведения аттестации	8 час 00 мин	8 час 15 мин	15	
2	Подготовка выписок из приказа для начальников структурных подразделений, гражданские служащие которых подлежат аттестации	8 час 15 мин	8 час 30 мин	15	

3	Подготовка, оформление и печать аттестационного листов на одного аттестуемого гражданского служащего	8 час 30 мин	8 час 45 мин	15
---	--	--------------	--------------	----

Секретарь аттестационной комиссии ведет протокол заседания комиссии, в котором фиксирует ее решения и результаты голосования. Протокол заседания аттестационной комиссии подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и другими членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании.

Документы о результатах аттестации гражданских служащих представляются руководителю Управления не позднее чем через семь дней после ее проведения.

В течение одного месяца после проведения аттестации по ее результатам издается приказ руководителя Управления о том, что гражданский служащий:

а) подлежит включению в установленном порядке в кадровый резерв для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста;

б) направляется для получения дополнительного профессионального образования;

в) понижается в должности гражданской службы и подлежит исключению из кадрового резерва в случае нахождения в нем.

При отказе гражданского служащего от получения дополнительного профессионального образования или от перевода на другую должность гражданской службы руководитель Управления вправе освободить гражданского служащего от замещаемой должности гражданской службы и

уволить его с гражданской службы в соответствии с законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе.

Гражданский служащий вправе обжаловать результаты аттестации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Для анализа затрат времени на этапе подведения итогов аттестации персонала проведена фотография рабочего дня сотрудника отдела государственной службы и кадров, защиты государственной тайны и мобилизационной подготовки. Была проведена фотография выборочных операций подведения итогов аттестации ведущего специалиста-эксперта отдела государственной службы и кадров (табл.2.20). Цель проведения фотографии рабочего дня – показать количество затраченного времени на операции подведения итогов аттестации.

Таблица 2.20

Данные о затратах рабочего времени ведущего специалиста-эксперта

		5.05.2016			
Отдел государственной службы и кадров, защиты государственной тайны и мобилизационной подготовки Фотография рабочего дня Должность: ведущий специалист-эксперт Время работы 8.00 - 17.00					
№ операции	Выполняемые операции	Время начала выполнения операции	Время окончания выполнения операции	Общее время выполнения операции мин.	
1	Издание приказа о результатах аттестации (включении гражданского служащего в кадровый резерв, о направлении для получения дополнительного образования, о понижении в должности гражданской службы)	8 час 00 мин	9 час 00 мин	60	

2	Формирование и печать отчетов, путем анализа и выборки данных о персонале Управления.	9 час 00 мин	12 час 00 мин	180
		13 час 00 мин	15 час 00 мин	120

Таким образом, видно, что формирование отчетов путем ручного анализа и выборки данных о персонале достаточно трудоемкая операция, занимает много времени.

Данные о прохождении аттестации в Управлении Росреестра, приведены в таблице 2.21.

Таблица 2.21

Данные о прохождении аттестации

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.
Количество гражданских служащих, проходившие аттестацию	75	179	86
соответствуют замещаемой должности	57	140	68
по результатам аттестации рекомендованы для включения в кадровый резерв в порядке должностного роста	18	39	18
соответствуют замещаемой должности гражданской службы при условии получения дополнительного профессионального образования	0	0	0
не соответствуют замещаемой должности гражданской службы	0	0	0

Среднегодовое количество гражданских служащих, проходившее аттестацию равно 113, рекомендовано в кадровый резерв за 3 года 75.

Проведенный в Управлении Росреестра по Белгородской области анализ основных этапов аттестации персонала позволил сделать следующие выводы:

1. Аттестация персонала в Управлении проводится в соответствии с утвержденными нормативными документами, но проводится только один вид аттестации – «Очередная аттестация». Другие виды аттестации («По истечении испытательного срока», «При продвижении по службе», «При

переводе в другое структурное подразделение») в Управлении не проводятся и нормативные документы по этим видам отсутствуют.

2. При аттестации используется метод «Шкала оценок», но оценочный лист заполняет только руководитель аттестуемого служащего, что может привести к субъективной оценке аттестуемого. Методы оценки аттестуемого служащего путем заполнения оценочного листа коллегами и подчиненными, а также данные о самооценке служащего в Управлении не используются.

3. Подготовка документов к аттестации выполняется в соответствии с регламентом. Но все документы готовятся в ручном режиме (используются только офисные компьютерные программы), что ведет к увеличению времени на их подготовку и не позволяет выполнять автоматизированную обработку данных.

4. Проведение аттестации выполняется путем заседания аттестационной комиссии в соответствии с нормативными документами. Комиссия оценивает служащего по предоставленным оценочным формам (отзыв, оценочный лист, учет сведений) и путем дополнительных устных вопросов. Аттестационный лист заполняется вручную, что ведет к увеличению времени заседания.

5. Подведение итогов аттестации выполняется путем издания приказа в соответствии с регламентом. Но ведение персональных данных, списка кадрового резерва выполняется вручную, данные хранятся в виде отдельных несвязанных файлов, что не позволяет выполнять автоматизированную обработку данных результатов аттестации и анализ кадровой информации.

Итак, в качестве задач проектирования выбираем следующие проблемные зоны, которые и включаем в проект совершенствования проведения аттестации персонала:

1. Совершенствование видов проведения аттестации (кроме основной аттестации предлагается проведение аттестаций по истечении испытательного срока и при переводе в другое структурное подразделение).

2. Совершенствование методов оценки аттестации (оценки аттестуемого служащего путем заполнения оценочного листа коллегами и подчиненными);

3. Организация и внедрение информационного обеспечения системы аттестации. Внедрение автоматизированной системы управления аттестацией.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В УПРАВЛЕНИИ РОСРЕЕСТРА

3.1 Мероприятия по совершенствованию организации проведения аттестации персонала в Управлении Росреестра

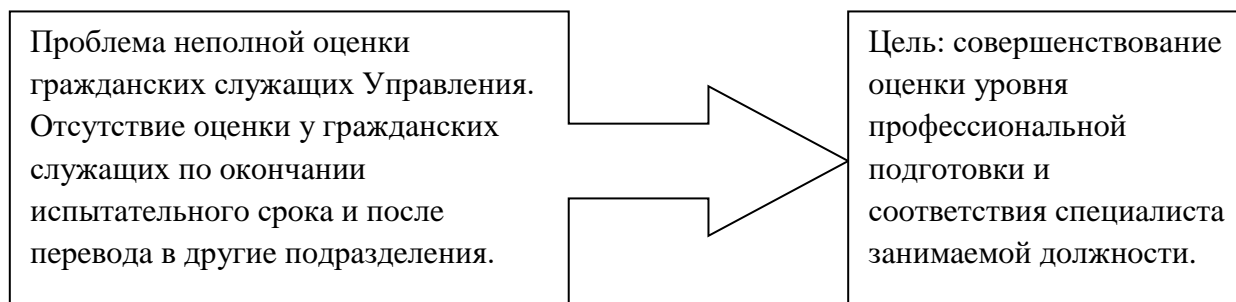
В ходе проведения анализа прохождения аттестации гражданскими служащими, а также анализа деятельности аттестационной комиссии Управления Росреестра по Белгородской области, был выявлен ряд проблем:

- несовершенство видов проводимой аттестации, что не позволяет в полной мере оценивать потенциал всех категорий персонала;

- несовершенство методов оценки гражданских служащих. Недостаточная направленность самой технологии оценки на решение комплекса задач, связанных с развитием персонала, и на выявление резервов использования потенциала человеческих ресурсов. Оценка осуществляется непосредственным руководителем, что может приводить к субъективным оценкам;

- нерациональное использование рабочего времени при подготовке, проведении и анализе результатов аттестации. Подготовка одного лишь графика проведения аттестации при помощи изучения личных карточек Т2-ГС (их количество доходит до 500) может длиться в течение всего рабочего дня, что приводит к снижению продуктивности и результативности рабочего процесса.

1. Цель – совершенствование оценки всех категорий персонала.



В результате анализа недостатков были разработаны предложения по совершенствованию системы аттестации персонала.

Мероприятия, предлагаемые для достижения цели:

1). Доработать регламент аттестации, добавив в него пункты о проведении аттестации по окончании испытательного срока и проведении аттестации при переводе работника в другое подразделение.

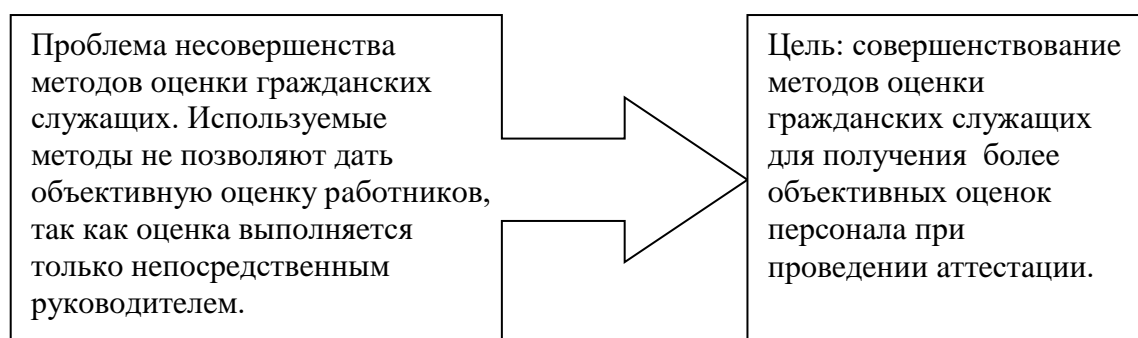
2). Издать приказ о новых видах аттестации.

3). Разработать график проведения аттестации для гражданских служащих, у которых заканчивается испытательный срок и для гражданских служащих, переводящихся в другие подразделения.

4). Провести заседания аттестационной комиссии для аттестации в соответствии с графиком.

Ожидаемый результат: повышение эффективности аттестации в результате более полной оценки всех категорий гражданских служащих.

2. Цель – совершенствование объективности оценки гражданских служащих при проведении аттестации.



В результате анализа недостатков были разработаны предложения по совершенствованию методов оценки при аттестации персонала.

Вместо применяемого в настоящее время метода анкетирования (путем ручного заполнения оценочного листа непосредственным руководителем аттестуемого), предлагается применить «метод оценки 360 градусов», который заключается в выявлении степени соответствия

сотрудника занимаемой должности посредством опроса делового окружения сотрудника.

Оценивают сотрудника методом 360 градусов посредством опроса его окружения: начальника, коллег, подчиненных. Оценщики выставляют баллы по критериям оценки в оценочном листе. Анкетирование должно проводиться анонимно с указанием категории оценщика (коллега, руководитель, клиент). Затем просчитывается среднее арифметическое значение по категориям оценщиков и по каждой группе компетенции. На последнем этапе результаты оценки представляются самому оцениваемому сотруднику и поступают в аттестационную комиссию.

Для гарантирования анонимности анкетирования необходимо проводить оценку с помощью автоматизированной системы, гарантирующей анонимность оценщиков и отображение результатов оценки только для аттестуемого служащего и аттестационной комиссии.

Для сокращения времени на заполнение анкет и исключения отвлечения сотрудников от рабочего процесса, оценщики должны выполнять анкетирование в электронной форме.

Мероприятия, предлагаемые для достижения цели:

1). Доработать регламент аттестации, добавив в него пункты о оценке аттестуемого государственного служащего методом 360 градусов. Предусмотреть три категории оценщиков: руководитель, коллеги, подчиненные. Ответственным лицом за предоставление анкет (оценочных листов) назначить руководителя структурного подразделения аттестуемого гражданского служащего.

2). Разработать критерии оценки и оценочные листы для разных категорий оценщиков:

- руководитель: знания, умения, навыки, деловые качества, личностные качества, психо - физические качества;
- коллега: навыки, деловые качества, личностные качества;
- подчиненный: личностные качества.

3). В системы управления персоналом «1С:Зарплата и Управление Персоналом» в модуле «Оценка персонала» активировать возможность оценки методом 360 градусов, выполнить настройку модуля и занести нормативные данные (категории оценщиков и критерии оценки). Метод оценки «360 градусов» входит в стандартную комплектацию системы «1С:Зарплата и Управление Персоналом».

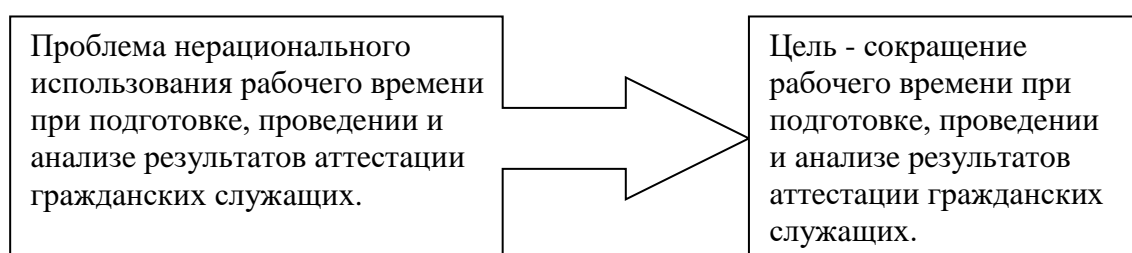
4). Провести обучение всех сотрудников работе с функционалом «Метод оценки 360 градусов».

5). Издать приказ о новом регламенте аттестации.

6). На заседании аттестационной комиссии при проведении аттестации гражданских служащих использовать информацию об оценке методом 360 градусов.

Ожидаемый результат: повышение эффективности аттестации в результате комплексной оценки профессиональных и личностных качеств сотрудника со стороны тех, с кем сотрудник находится в непосредственном профессиональном контакте (руководитель, подчиненные, коллеги).

3. Цель - сокращение рабочего времени при подготовке, проведении и анализе результатов аттестации.



В результате анализа недостатков были разработаны предложения по сокращению затрат рабочего времени на аттестацию персонала.

В Управлении Росреестра используется программное обеспечение «1С: Предприятие» (модуль «1С:Зарплата и управление персоналом»), посредством которого автоматизируются решение следующих задач: расчет заработной платы; управление финансовой мотивацией персонала;

исчисление налогов и взносов с фонда оплаты труда; управление денежными расчетами с персоналом. При этом в данной программе реализуются элементы учета кадров (учет, перемещение, увольнение сотрудников).

Таким образом, для автоматизации процесса аттестации в Управлении Росреестра можно использовать программу «1С:Оценка персонала» которая является частью системы «1С:Зарплата и управление персоналом».

Программа «1С:Оценка персонала» приобретается за отдельную плату и устанавливается в составе уже работающей программы «1С:Зарплата и управление персоналом».

Программа «1С:Оценка персонала» позволяет службе персонала проводить как процедуры аттестации, регламентированные законодательством, так и специализированные мероприятия по оценке персонала:

- формировать модель компетенции для каждой должности;
- проводить оценку персонала на соответствие профилю компетенции;
- проводить оценку методом 360 градусов;
- проводить аттестационные процедуры, регламентированные законодательством.

Программа «1С:Оценка персонала» обеспечивает поддержку всех процедур и регламентов, необходимых для проведения аттестации. Основные документы в 1С для проведения аттестации:

- положение об аттестации;
- приказ об аттестации;
- график проведения аттестации;
- решение аттестационной комиссии.

Положение об аттестации является основополагающим документом, регламентирующим аттестационные процедуры в компании. Данный документ формируется в рамках общего модуля «Политика управления персоналом», и имеет основные положения:

- период проведения аттестации сотрудников;

- перечень критериев для сотрудников, не подлежащих аттестации;
- перечень должностей, для которых устанавливается особая периодичность аттестации;
- текст «Положение об аттестации», печать текста Положения.

Приказ о проведении аттестации позволяет регистрировать сведения о готовящейся аттестации сотрудников. В соответствующих полях документа указываются: организация; ответственный; секретарь комиссии; ответственный за подготовку аттестационных листов и других документов – сотрудник кадровой или другой службы.

В соответствующих табличных частях документа указываются:

- члены аттестационной комиссии;
- секретарь комиссии;
- председатель аттестационной комиссии;
- сотрудники, участвующие в аттестации;
- ответственный сотрудник за подготовку документов.

Система предоставляет возможность вносить списки аттестационной комиссии и сотрудников, подлежащих аттестации, автоматически.

Учетные данные по сотрудникам, которые ведутся в «1С:Зарплата и управление персоналом», позволяют автоматически выявлять сотрудников, которые не подлежат аттестации в соответствии с ограничениями, установленными Трудовым законодательством, и исключать их из списка аттестуемых.

На основании документа «Приказ о проведении аттестации» создается документ «Результаты аттестации», который регистрирует решения аттестационной комиссии. В этот документ по каждому аттестуемому сотруднику вводятся следующие данные:

- дата аттестации;
- результат аттестации;
- описание результата аттестации;
- решение комиссии.

Программа «1С:Оценка персонала» позволяет сотруднику, ответственному за аттестацию, печатать на основании внесенной в систему информации готовые регламентирующие документы:

- положение об аттестации;
- приказ о проведении аттестации;
- график аттестации;
- аттестационные листы;
- протокол заседания аттестационной комиссии.

Для оценки и анализа результатов аттестации в «1С:Оценка персонала» используется отчет «Сведения об аттестации сотрудников». Этот отчет позволяет оценивать эффективность управления сотрудниками в каждом подразделении, проводить сравнение подразделений между собой, выявлять зоны, в которых квалификация сотрудников наиболее низкая, и принимать необходимые управленческие решения.

В отчете «Сведения об аттестации сотрудников» присутствуют следующие данные:

- подразделение Управления;
- фамилия сотрудника;
- должность;
- описание результата аттестации;
- протокол аттестации;
- результат аттестации;
- решение комиссии;
- дата очередной аттестации.

В программе «1С:Оценка персонала» провести оценку методом «360 градусов» позволяет механизм анкетирования. Сотрудник службы персонала может сформировать перечень формализованных критериев оценки, в качестве которых могут выступать компетенции, либо сформировать перечень вопросов, позволяющих получить оценку профессиональных и личностных качеств сотрудника. Используя инструмент опросов, можно

назначить определенным сотрудникам процедуру анкетирования, в том числе направив анкету по электронной почте.

Мероприятия, предлагаемые для достижения цели:

1). В системы управления персоналом «1С:Зарплата и Управление Персоналом» выполнить установку модуля «1С:Оценка персонала», выполнить установку модуля на компьютеры в отделе кадров и у руководителей структурных подразделений.

2) Написать инструкции по проведению аттестации с использованием программы «1С:Оценка персонала»:

- для специалиста отдела управления персоналом, ответственного за проведение аттестации;

- для руководителя структурного подразделения, ответственного за предоставление документов, необходимых для аттестации.

3) Доработать регламент аттестации, переработав его в соответствии с требованиями модуля «1С:Оценка персонала».

4) Провести обучение всех сотрудников работе с программой «1С:Оценка персонала».

5) Издать приказ о новом регламенте аттестации.

6) На заседании аттестационной комиссии при проведении аттестации гражданских служащих использовать программу «1С:Оценка персонала» для оценки и получения аттестационных листов.

Ожидаемый результат: снижение затрат рабочего времени на подготовку, проведении и анализ результатов аттестации гражданских служащих.

3.2 Социально - экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию организации проведения аттестации персонала

Экономический эффект от внедрения компьютерных программ может быть лишь косвенным, так как внедренные программы автоматизации не

являются прямым источником дохода, а являются вспомогательным средством минимизации затрат.

Главный экономический эффект от внедрения средств автоматизации заключается в виде экономии трудовых и финансовых ресурсов, получаемой от:

- снижения трудоемкости расчетов;
- снижение трудозатрат на поиск и подготовку документов;
- экономии на расходных материалах (бумага, картриджи);
- сокращения служащих предприятия.

Снижение же трудозатрат на предприятии возможно за счет автоматизации работы с документами, снижения затрат на поиск информации.

Для определения экономической эффективности от внедрения средств автоматизации сопоставим предполагаемые капитальные вложения с ожидаемым экономическим эффектом.

Ожидаемый годовой экономический эффект определяем по формуле:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_r - E_n \times K, \quad (3.1)$$

где \mathcal{E}_r – годовая экономия;

E_n - нормативный коэффициент (для программного обеспечения срок полезного использования принимаем равным 5 лет, $E_n = 1 / 5 = 0,2$);

K - капитальные затраты на приобретение и установку программных систем.

Годовая экономия \mathcal{E}_r складывается из экономии эксплуатационных расходов и экономии в связи с повышением производительности труда специалистов за счет использования программы «1С:Оценка персонала».

$$\mathcal{E}_r = (P_0 - P_1) + \Delta P_n, \quad (3.2)$$

где P_0 и P_1 - соответственно эксплуатационные расходы до и после внедрения программного продукта;

ΔP_n - экономия от повышения производительности труда пользователей:

$$\Delta P_n = (T_0 - T_1) * (Z_d * 1,3) \quad (3.3)$$

где:

T_0 – затраты времени на выполнение работы в базовом варианте (дней);

T_1 – затраты времени на выполнение работы при использовании 1С (дней);

Z_d – среднедневная заработная плата;

1,3 – коэффициент страховых начислений.

Экономия от повышения производительности труда рассчитаем исходя из сопоставления затрат времени операций аттестации при базовом (T_0) и автоматизированном (T_1) вариантах (Табл.3.1). В таблицу включаем только операции, подлежащие автоматизации.

Затраты времени на проведение аттестации в базовом варианте приведены исходя из данных раздела 2.3 (фотографии рабочего дня специалистов, участвующих в процессе аттестации). Затраты времени на проведение операций аттестации в автоматизированном варианте приведены исходя из возможностей программы «1С:Оценка персонала» и экспертной оценки.

Таблица 3.1.

Анализ затрат рабочего времени в базовом и предлагаемом вариантах

Операция	Время T_0 (час)	Особенности выполнения операции с применением программы 1С	Время T_1 (час)	Экономия времени (час)	Кол-во операций в год	Экономия всего (час)
Разработка графика проведения аттестации	8	График аттестации формируется автоматически	0,25	7,75	2	15,5
Подготовка и печать приказа об утверждении графика проведения аттестации	0,25	Приказ о аттестации формируется автоматически	0,05	0,2	2	0,4
Подготовка выписок из приказа для начальников структурных подразделений,	0,25	Выписки формируются автоматически	0,1	0,15	2	0,3

гражданские служащие которых подлежат аттестации						
Подготовка, оформление и печать аттестационных листов	0,25	Аттестационный лист в 1С формируется автоматически	0,05	0,2	113 аттестуемых	22,6
Издание приказа о результатах аттестации (включении гражданского служащего в кадровый резерв, о направлении для получения дополнительного образования, о понижении в должности гражданской службы)	1	Приказ о результатах аттестации формируется автоматически	0,05	0,95	1	0,95
Формирование отчетов , анализ и выборки данных о персонале Управления.	5	Формирование отчетов выполняется автоматически	0,1	4,9	24 (2 раза в месяц)	117,6
Итого						157,35

Таким образом, в результате использования программы 1С, затраты времени уменьшаются на 157,35 часа (19,67 дня).

$$(T_0 - T_1) = 19,67 \text{ дней}$$

Среднегодовая заработная плата в Управлении равна 227404 руб. (годовой фонд 122890,2 тыс. руб., среднесписочная численность персонала 443 ед.). Среднедневная заработная плата составит 920,66 руб. (247 рабочих дней в 2015 году).

Экономия за счет повышения производительности труда составит:

$$\Delta P_{\pi} = 19,67 * (920,66 * 1,3) = 23542 \text{ руб.}$$

Условно примем, что эксплуатационные расходы до внедрения и после внедрения программы не изменились, внедрение программы не повлияло на экономию заправки картриджами принтеров, расходование бумаги и т.д. (отдел эксплуатации информационных систем уже существует в структуре Управления).

Тогда годовая экономия будет равна экономии, связанной с производительностью труда пользователей.

$$\Theta_r = 23542 \text{ руб.}$$

В ходе проектирования были выработаны рекомендации по внедрению новой информационной системы управления «1С:Оценка персонала» компании «1С» (г. Москва). На сайте «1С» рекомендованная розничная цена программы составляет 50400 руб.

Таким образом, капитальные затраты составят 50400 руб. Установка программы будет выполнена собственными силами – отделом эксплуатации информационных систем.

$$K = 50400 \text{ руб.}$$

Годовой экономический эффект:

$$\Theta = 23542 - (0,2 * 50400) = 13462 \text{ руб.}$$

Таким образом с помощью внедрения предлагаемых мероприятий, годовая экономия связанная с уменьшением затрат времени на аттестацию составит 23542 руб., а годовой экономический эффект будет равен 13462.

Хотя годовой экономический эффект в нашем случае получился небольшим, в реальности эффект будет намного больше за счет использования программы «1С:Оценки персонала» в других операциях:

- автоматизация большинства процессов оценки персонала;
- проведение оценки кандидатов при приеме на работу;
- проведение мониторинга социально-психологического климата в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе были проанализированы теоретические основы аттестации персонала в отечественной литературе, проведено исследование на базе Управления Росреестра по Белгородской области с целью изучения фактического состояния системы управления персоналом, анализ проведения аттестации персонала и пути ее совершенствования.

Анализ результатов исследования выявил как положительные моменты в организации проведения аттестации, так и ряд недостатков, «узких мест» требующих усовершенствования:

- проводится только очередная аттестация персонала раз в три года, не проводится аттестация персонала по окончании испытательного срока, при переводах персонала в другие подразделения, что не позволяет в полной мере оценивать потенциал всех категорий персонала;

- оценка аттестуемых служащих проводится односторонне – только непосредственным руководителем аттестуемого служащего, что может привести к субъективным оценкам;

- при проведении аттестации не используются современные информационные технологии, что приводит к снижению продуктивности и результативности рабочего процесса.

В результате анализа недостатков были предложены мероприятия по совершенствованию организации проведения аттестации персонала:

- разработка положения и регламента проведения аттестации по окончании испытательного срока и при переводе работника в другое подразделение, что позволит более полно оценить потенциал сотрудников;

- доработка регламента проведения аттестации персонала на предмет оценки аттестуемого служащего методом «360 градусов» путем опроса его окружения: начальника, коллег, подчиненных. Этот метод позволит более объективно оценить степени соответствия сотрудника занимаемой должности;

- внедрение в процесс аттестации современного программного обеспечения – программы «1С:Оценка персонала», что приведет к сокращению рабочего времени при подготовке, проведении и анализе результатов аттестации.

ПРИЛОЖЕНИЯ