ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ..... 3

Глава I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ..... 7

1.1. Деловая оценка персонала: понятие, цели, принципы, этапы..... 7

1.2. Методы деловой оценки персонала……..... 13

1.3. Организация процесса аттестации на предприятия в современных условиях……... 15

Глава II. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ОПТИМА»……... 27

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия…….. 27

2.2. Оценка квалификационного состава и структуры персонала организации……..….... 33

2.3. Анализ процесса организации оценки и аттестации персонала в организации……. 42

Глава III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПО ОЦЕНКЕ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ОПТИМА»..... 49

3.1. Предложения по развитию аттестации и оценке сотрудников …. 49

3.2. Предложения по организации подготовки к аттестации …… 57

3.3. Совершенствование инструментов оценки и аттестации персонала с использованием новых технологий……... 63

ЗАКЛЮЧЕНИЕ..... 70

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... 73

ПРИЛОЖЕНИЯ..... 76

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность тематики. В настоящее время утвердился взгляд на труд как на сознательную целенаправленную созидательную деятельность, приложение человеком умственных и физических усилий для получения полезного результата в удовлетворении своих материальных и духовных потребностей, как на проявление человеческой личности.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах управления.

Использование персонала должно отвечать целям организации, не ущемлять интересы личности и обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде в процессе этой работы.

Чтобы наиболее полно и эффективно использовать трудовой потенциал коллектива организации в целом, необходимо выявить, какой трудовой потенциал имеет каждый работник, как количественно и качественно его измерять, и какие условия необходимы для полной реализации этого потенциала.

Оценка реального трудового потенциала работника позволяет дифференцированно подходить к проблеме включения в систему занятости в организации работников, с различным уровнем трудоспособности на различных этапах их жизненного цикла.

Система аттестации и оценки персонала — важный элемент управления человеческими ресурсами. Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых конкретной организацией в общей системе кадрового менеджмента. Сегодня компании используют два понятия: оценка и аттестация персонала.

Оценка – более широкое понятие, чем аттестация. Оценка –

систематическая формализованная процедура по определению эффективности деятельности сотрудника, которая проводится по заданным критериям в соответствии со стандартами выполнения обязанностей на данном рабочем месте за определенный период времени. Регулируется локальными нормативными актами предприятия.

Аттестация персонала проводится для того, чтобы определить уровень трудовых ресурсов 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.

Для предприятия ООО «Оптима» система оценка и аттестации персонала является важным направлением работы с кадрами, но требует совершенствования данного процесса. Оценка и аттестация даст возможность решить следующие кадровые задачи: оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников; снизить затраты на обучение; поддержать у сотрудников чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию; разработать кадровые программы обучения и развития персонала. Отсюда актуальность выбранной темы очевидна.

Степень разработанности. В настоящее время тема оценки и аттестации персонала разработана основательно такими известными авторам в области управления персоналом, как П. Друкер, Т. Питерс и Р. Уотермен, Скотт Д. Синк, Р. Дафт, А.Я. Кибанов. Е.А. Борисова, Т.Ю. Базаров и др., а также нормативно-методическими материалами федеральных исполнительных органов власти. В последнее время в периодической печати достаточно уделяется внимание вопросу в области применения нестандартных методов оценки и аттестации, таких как «Метод 360º», AssessmentCenter.

Объект исследования – система оценки и аттестации персонала как инструмент управления персоналом, *предмет исследования* – процесс оценки и аттестации работников ООО «Оптима».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию организации процедуры аттестации в ООО «Оптима».

Для достижения поставленной цели были обозначены следующие *задачи:*

1. Осветить теоретические основы организации оценки и аттестации персонала в организации, в частности, дать основные понятия деловой оценки персонала, ее цели, принципы, этапы, методы, раскрыть организацию процесса аттестации персонала в современных условиях.

2. Дать характеристику предприятия ООО «Оптима» и проанализировать организацию процесса оценки и аттестации персонала на данном предприятии.

3. На основе анализа разработать предложения по совершенствованию организации работы по оценке и аттестации персонала на предприятии ООО «Оптима».

Методы исследования: экономико-ститистический, графический, анализ, классификация, сравнение и другие методы.

Практическая значимость: использование на практике разработанных рекомендаций по совершенствованию системы оценки и аттестации персонала позволит предприятию повысить:

а)эффективность проводимых, в аттестационную сессию, мероприятий;

б) эффективность использования кадрового потенциала учреждения;

в) усовершенствовать систему оценки и аттестации, в соответствии с динамично меняющимися условиями окружающей, организацию, среды.

Теоретическую базу исследования составили работы отечественных авторов, посвященных проблемам оценки и аттестации в организациях различных форм собственности. Особое место среди них занимают работы

А.Я. Кибанова. Е.А. Борисовой, Т.Ю. Базарова, В.А. Спивака, В.Р. Веснина, Н. Чижова и др., а также статьи из периодических изданий «Справочник по управлению персоналом», «Экономика и жизнь» и др.

Нормативно-методическую основу исследования составили: Трудовой кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, нормативная база для проведения оценки.

Объект, предмет, цель и задачи работы обусловили ее структуру. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Глава I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Деловая оценка персонала: понятие, цели, принципы, этапы

Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений[1].

Эффективность любой организации оценивается по степени достижения поставленных целей. Главный ключевой ресурс компании — человеческий, поэтому организация заинтересована в регулярной оценке его эффективности.

Оценка – более широкое понятие, чем аттестация. Процесс оценки персонала в каждой компании организован по-своему. Системы оценки различаются степенью формализации, детализацией, используемыми ресурсами и т. д. Организация процесса оценки зависит от стадии развития компании, системы менеджмента, корпоративной культуры, стиля управления. Взаимосвязь системы оценки с общей системой управления персоналом показана на рис. 1.1.

Оценка представляет собой систему мероприятий, которые позволяют измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности работников, а также их потенциал для развития организации.

Можно выделить следующие основные цели оценки персонала в компании:

- оптимизация организационной структуры;
- совершенствование и изменение системы управления;
- диагностика и построение систем материального

[1] Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник. – М.:ИНФРА-М,2013.

стимулирования;

- обоснованное, системное обучение персонала;
- формирование кадрового резерва;
- отбор кандидатов при приеме на работу;
- планирование карьеры сотрудников;
- контроль эффективности персонала.



Рис. 1.1. Взаимосвязь системы оценки с общей системой управления персоналом[2]

[2] Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин. – М.: Юристъ,2014.

Оценка персонала дает возможность решить следующие *кадровые задачи*:

- снизить риск выдвижения некомпетентных работников;
- снизить затраты на обучение;
- поддержать чувство справедливости и повысить трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с работниками относительно качества их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Создать сбалансированную систему оценки — точную, объективную и понятную — непросто: на сегодняшний день существует множество технологий, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Грамотно проведенная оценка персонала обеспечивает руководство компании информацией об индивидуальных особенностях работников, выполнении ими своих должностных обязанностей, поведении на рабочем месте, лояльности и т. д. Такая информация помогает принимать обоснованные решения и формировать сбалансированную кадровую политику

Принципы эффективной системы оценки[3]*:*

- нацеленность на совершенствование работы;
- тщательная подготовка;
- конфиденциальность;
- надежные, унифицированные критерии;
- достоверность методов;
- предоставление сотрудникам "обратной связи" по результатам оценки.

При выборе системы оценки персонала особое внимание обращается на ее соответствие другим направлениям кадрового менеджмента — системе компенсаций, планированию карьеры, профессиональному обучению и т. д.

---

[3] Пелевина, Л. Как организовать оценку удовлетворенности? / Л. Пелевина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №1.

Для получения точных результатов и качественной обратной связи процедуры оценки должны быть встроены, "вживлены" в текущее управление.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

-установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;

-выработать политику проведения оценок результативности труда;

-обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;

-обязать лица, проводящие оценку, собирать данные от результативности труда;

-обсуждать оценку с работником;

-принять решение и вести документацию оценок.

Можно выделить следующие виды оценок:

- административная оценка, по результатам которой осуществляется: оценка качества и количества работы; изменение содержания выполняемых функций и доработка должностных инструкций (выявление пресечения зон ответственности и наличия зон безответственности);

-информационная оценка, которая служит поводом для откровенного разговора о проблемах организации, способствует активизации внутреннего соревнования; мотивационная оценка, которая является основой: обоснования изменения в оплате труда; активизации мотивирующих факторов труда; установления целей развития работника (условий дальнейшего карьерного роста).

Составляющие процедуры оценки[4]:

1.Объект оценки: деятельность (ее сложность, эффективность, качество, отношение к работе и т. д.); достижение целей, количественные и

[4] Выбираем метод оценки персонала // Управление персоналом: просто, практично, полезно. – 2012. – №1.

качественные результаты, индивидуальные показатели и вклад в общие результаты подразделения и организации в целом; качества сотрудника (знания, навыки, черты характера) и степень их выраженности.

2.Источники, на которых базируется оценка: документы (характеристики, резюме, бизнес-планы), на основании которых, по мнению специалистов, может быть дана оценка; результаты собеседований (интервью); данные общего и специального тестирования; итоги участия в дискуссиях; результаты деловых и ролевых игр, решения кейсов; отчеты о выполнении рабочих задач или поведении в специальных ситуациях.

3. Способы проведения процедуры оценки с использованием сведений, полученных из конкретного источника.

4. Критерии оценки.

5. Субъекты оценки (кандидат или работник, коллеги работника, его руководители, подчиненные, эксперты).

6. Степень охвата персонала (глобальная или локальная оценка, оценка группы лиц или отдельного сотрудника).

7. Период — регулярные календарные периоды, конкретные календарные периоды, периоды работы в должности или на предприятии.

Периодичность проведения оценки определяется спецификой бизнеса, финансовыми циклами (подведение итогов финансовой деятельности компании) и конкретными функциями сотрудника. Можно оценивать сотрудников ежемесячно, но окончательная оценка в этом случае оценки — например, по результатам обучения, адаптации сотрудника и т. д.

Рекомендуемая периодичность текущей оценки персонала — не реже одного раза в год. Принеобходимости проводятся дополнительные виды оценки — например, по результатам обучения, адаптации сотрудника и т.д.

Деловая оценка состоит из следующих этапов[5]:

1. Подготовительный этап по организации системы оценки,

[5] Баева, Т.В. Ассессмент в розничной торговле / Т. В. Баева // Справочник по управлению персоналом. – 2012.

включающий в себя:

- разработку методики оценки и установление стандартов результативности труда по каждому рабочему месту, определение критериев оценки;

- выработку механизма проведения деловой оценки;

- определение состава оценочной комиссии, места, времени и сроков оценки;

- разработку процедуры обработки результатов оценки и подведения ее итогов;

- определение порядка документационного и технического обеспечения процесса оценки;

- установление порядка консультирования оценочной комиссии со стороны разработчиков методики и экспертов;

2. Сбор предварительной информации (индивидуальная, необобщенная оценка сотрудника со стороны субъектов оценки);

3. Обобщение информации, полученной в результате первичной оценки;

4. Подготовка оценщиков и оцениваемого к проведению оценочного мероприятия (например, беседы), обсуждение оценки;

5. Формирование оценочным комитетом экспертного заключения по результатам деловой оценки;

6. Принятие решения и документирование итогов оценки[6].

Таким образом, эффективная оценка персонала играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур: приема на работу (здесь она позволяет снизить текучесть кадров на 90%), внутренних перемещений, увольнений, зачисления в состав резерва на выдвижение, материального и морального стимулирования, применения санкций, переподготовки и повышения квалификации, контроля персонала, совершенствования организации управленческого труда,

[6] Валиева, О.В. Управление персоналом: Конспект лекций. – М.: Приор-издат,2011.

приемов и методов работы, улучшения структуры аппарата. Отсутствие надежных систем оценки может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретает неспособного.

1.2 Методы деловой оценки

Перед каждой организацией встает вопрос о выборе того или иного метода оценки персонала, который зависит от задач и корпоративной культуры организации. Методы оценки меняются в зависимости от стадии развития и потребностей организации, использования одновременно несколько методов. При этом методы оценки могут быть индивидуальными и групповыми.

Методы оценки можно разделить на три группы: качественные, количественные, комбинированные методы.

К качественным методам относят: метод анкет, по которому оценщик отмечает в анкете соответствие или несоответствие каждого предложенного утверждения по отношению е оцениваемому сотруднику; методы биографического описания; деловую характеристику; устный отзыв; метод сравнения с эталоном; оценку на основе дискуссии.

Количественные методы – это все методы, включающие числовую оценку уровня качеств работника. К ним относятся методы[7]:

-шкалирование, предполагающие балльное определение значений показателей, где баллы отражают степень выраженного показателя;

-альтернативного ранжирования, согласно которому по каждому показателю составляются ранжированные ряды сотрудников;

-попарного сравнения (альтернативных характеристик), согласно которому проводится последовательное сравнение по определенному показателю рейтингов сотрудников друг с другом;

---

[7] Петина, Н. Аттестация развития / Н. Петина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №10.

-заданного распределения оценок, в соответствии с которым заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам;

- управление по целям, суть которого заключается в предварительном установлении целевых показателей работы и в последующем их сопоставлении с результатами и эффективностью труда работников; на основании этой информации устанавливается вклад каждого сотрудника в достижение целей организации.

Комбинированные методы представляют собой специальные тесты, методы экспертных оценок и другие комбинации качественных и количественных методов.

Традиционно деятельность сотрудников оценивают с нескольких точек зрения — по достигнутым результатам (управление по результатам), по выполнению функций (аттестация деятельности), по профессиональному потенциалу (личностным и деловым качествам). Каждый из подходов, безусловно, имеет свои сильные и слабые стороны.

К примеру, если оценивать только результаты сотрудника, можно упустить очень важный момент: как был достигнут такой результат — возможно, совершенно неприемлемым, недопустимым идеологией компании способом. Если оценка проводится только с точки зрения качества, можно упустить из виду цель и смысл выполнения работы. И, наконец, большой профессиональный потенциал - еще не гарантия эффективной работы: при низкой мотивации сотрудник может не использовать свой потенциал в полной мере. Увидеть целостную картину, получить наиболее точную и полную характеристику сотрудника позволяют технологии, объединяющие несколько методов оценки. В Приложении 1 представлены методы оценки, которые могут быть использованы параллельно.

Методы оценки должны соответствовать структуре организации, характеру деятельности персонала, целям, стоящим перед оценкой, быть простыми и понятными, предусматривать использование количественных показателей (оптимально 5-6), сочетать письменные и устные задания.

1.3 Организация процесса аттестации на предприятиях в современных условиях

Аттестация персонала - это официальная и систематическая кадровая процедура оценки работников, осуществляемая в установленной и унифицированной форме через определенные промежутки времени, призванная оценить уровень труда, качеств и потенциала личности. Аттестация персонала направлена на определение квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление степени их соответствия занимаемой должности

Аттестация персонала - важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров[8].

Обязательной аттестации подлежат работники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости предприятия.

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее - соответствия занимаемой должности.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы. Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника.

Основными целями аттестации являются[9]:

---

[8] Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: НОРМА,2011.

[9] Валиева, О.В. Управление персоналом: Конспект лекций. – М.: Приор-издат,2011.

- оказание помощи менеджеру при принятии решения о размере прибавки к вознаграждению на основании заслуг работника;
- определение пути наиболее эффективного использования работника, например, следует ли его оставить в прежней должности, или перевести, или продвинуть, или понизить в должности, а то и вовсе уволить;
- выявление необходимости обучения работника на внутрифирменной базе, т.е. тех областей работы, в которых возможна более эффективная работа персонала в процессе его обучения;
- мотивация работника к более эффективному выполнению им своих должностных обязанностей путем совместного обсуждения результатов его работы, признания его заслуг и предоставления ему возможности обсудить свою работу с руководителем.

Организация аттестации работников проходит в три этапа[10]:

1. Подготовка к проведению аттестации.

2. Проведение аттестации.

3. Подведение итогов аттестации.

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

Организационные моменты.

1. К первоочередным подготовительным мероприятиям относится и проведение руководством компании совещания для постановки целей аттестации перед членами аттестационных комиссий и руководителями подразделений. Цели аттестации, приоритеты, которым следует придавать наибольшее значение, процедура и условия проведения аттестационных собеседований - это те вопросы, в отношении которых у работников организации, участвующих в подготовке и проведении аттестации, должно быть общее понимание.

---

[10] Крупский, А. Экспресс-диагностика лояльности персонала / А. Крупский // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – №1.

2. Определить критерии, по которым будет проводиться оценивание сотрудников. Выбор показателей (критериев) для аттестации зависит от целей оценки кадров и требований, которые ставятся перед аттестацией. Критерии могут быть различными, но основными из них являются:

- объем работы;
- качество работы;
- личное поведение по отношению к другим работникам;
- дисциплинированность, обладание способностями и навыками, необходимыми для данной должности;
- инициативность, стремление взять на себя большую ответственность, обладание способностями и навыками, которые выходят за рамки занимаемой должности.

3. Нет смысла за одну аттестацию оценивать весь спектр деятельности сотрудников – это приведет к загромождению самой процедуры и обработки ее результатов. Поскольку аттестация — это регулярное мероприятие, для нее должны быть определены конкретные цели на каждое проведение. Частными целями аттестации персонала могут являться:

- формирование высококвалифицированного кадрового состава соответствующих учреждений, организаций, компаний и т.д.;
- установление степени реального соответствия руководителей и специалистов занимаемой должности;
- выявление перспективы применения потенциальных возможностей руководителей и специалистов;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки руководителей и специалистов;
- обеспечение возможности профессионального и служебного роста, движения кадров;
- эффективное использование каждого сотрудника в соответствии с его специальностью и уровнем квалификации;

- стимулирование роста профессионализма сотрудников и др.

4. Определить, кто кого будет оценивать. Как правило, оценка проводится непосредственным руководителем, поскольку он лучше всего понимает, что делает сотрудник и имеет необходимые компетенции. Для проведения аттестации образуется аттестационнаякомиссия в составе председателя, заместителя председателя,секретаря, членов комиссии (как показывает практика, от 5 до 11 человек).

5. Исходя из поставленных перед аттестацией задач выбирается метод проведения оценки. Выбор методов оценки, наилучшим образом отвечающих целям аттестации, – это сложная задача. Большинство организаций не имеет сотрудников, способных к успешному ее решению. В таком случае большую помощь могут оказать внешние консультанты.

6. После того как определены цели, выбран метод и есть ясность кто, кого и для чего будет оценивать, необходимо ознакомить всех сотрудников с целями, датой и методом аттестации, чтобы избежать естественного страха и негативного отношения. Провести мероприятия внутреннего PR, подчеркнуть положительные моменты аттестации.

7. Составить план аттестации и план действий по итогам аттестации. Обязательно предусмотреть обратную связь сотрудникам, каждый их них имеет право знать о результатах своей оценки. А в случаях несогласия – обсудить с руководителем спорные моменты.

Документальное сопровождение[11].

Эффективность аттестации в значительной степени зависит от качества документов, необходимых для ее проведения, и от четкой регламентации порядка хранения и анализа собранной информации. Эту работу можно разбить на несколько направлений:

1. Разработка Положения о проведении аттестации (или доработка уже существующего положения с учетом требований сегодняшнего дня) –

[11] Алексеева, Т. Оцениваем уровень компетентности / Т. Алексеева // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – №6.

основного документа, регламентирующего порядок подготовки, проведения аттестации и действий по результатам аттестации. Каждый сотрудник, подлежащий аттестации в компании, должен быть с ним ознакомлен;

2. Предложения по составу аттестационной комиссии руководителю предприятия представляет руководитель службы управления персоналом (отдела кадров). Комиссия должна быть разноплановой – в ней обязательно должны присутствовать люди, которые работают в дирекции. Иногда в нее входят руководители подразделений, которые как бы используют своих сотрудников как базу данных, формируя в процессе свои собственные группы. В число оценивающих не должны входить лица, проявлявшие ранее ярко выраженную необъективность. При выборе субъекта оценки необходимо учитывать социально-психологическую позицию работников, которые выступают в роли оценивающих и оцениваемых, их официальные и неофициальные отношения. Формируя коллектив экспертов, можно исходить не только из соображения “достойность” кандидатов, но и использовать специальные приемы. Один из них состоит в том, что после составления предварительного списка каждому из предполагаемых экспертов предлагается назвать какое-то количество работников, наиболее пригодных для этой цели. По частоте перекрестных упоминаний работников можно судить об авторитетности и пригодности каждого для включения в состав экспертной группы. Вопрос о необходимом количестве экспертов решается по-разному. Большинство специалистов ограничивает численность группы экспертов числом 12—15 человек, а для небольшого предприятия или подразделения — 7—9 человек. При этом по возможности следует стремиться к включению в число экспертов лиц, различных по полу, возрасту, стажу работы. Это позволит провести оценивание более глубоко. Полномочия аттестационной комиссии распространяются на весь срок, определенный в приказе, что обеспечивает необходимую стабильность ее работы.

В состав аттестационной комиссии входят:

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

3. Следующий этап – утверждение сроков и графика проведения аттестации. Сроки и график проведения аттестации утверждаются руководителем организации и доводятся до сведения работников не позднее, чем за один месяц до ее начала.

4. Подготовка и утверждение стандартных форм, которые будут использоваться при проведении аттестации: аттестационный лист; структура письменной характеристики на аттестуемого; бланк оценки рабочих показателей и деловых качеств аттестуемого; отчет аттестуемого о проделанной работе; план работы аттестуемого; заключение аттестационной комиссии; структура отчета аттестационных комиссий по итогам аттестации.

5. Подготовка инструкций для руководителей, проводящих аттестацию; подготовка инструкций, регламентирующих работу аттестационной комиссии.

6. Составление списка работников, подлежащих аттестации; формирование и утверждение состава аттестационных комиссий; подготовка графика проведения аттестации; оповещение работников о сроках проведения аттестации; определение состава аттестационной комиссии; подготовка и размножение бланков, типовых форм, необходимых для работы

аттестационной комиссии.

7. Определение порядка обработки, анализа и хранения информации, полученной в результате проведения аттестации. Конкретная форма аттестационного листа может быть разной в зависимости от разработанных требований и профессиональной группы, к которой относятся работники, проходящие аттестацию.

Проведение аттестации.

Проведение аттестации предполагает как решение ряда организационных вопросов, так и работу с информацией, поступающей в аттестационную комиссию. В целом можно выделить три крупных направления работы[12]:

1. Подготовка информации, которая позже будет представлена в аттестационную комиссию. Основным документом, который представляется в аттестационную комиссию (не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации), является отзыв (характеристика).

Отзыв составляется на каждого работника, подлежащего аттестации, руководителем соответствующего структурного подразделения и согласовывается с заместителем руководителя данной организации, ответственным за проведение аттестации.

Отзыв (характеристика) должен содержать полную, всестороннюю и объективную оценку профессиональных, деловых и личных качеств аттестуемого работника, отражать конкретные результаты его работы в данной должности за предшествующий аттестации период.

Аттестуемый работник должен быть ознакомлен с составленным на него отзывом не менее чем за две недели до начала проведения аттестации. В случае несогласия с представленным отзывом аттестуемый вправе заявить об этом и представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей трудовой деятельности за предшествующий период.

Помимо отзыва (характеристики), в аттестационную комиссию

[12] Оценка персонала: Методическое пособие. – М.,2013.

представляются аттестационные листы предыдущих аттестаций (если таковые проводились).

2. Сбор и проверка информации на аттестуемых для последующего предоставления аттестационной комиссии.

3. Проведение заседаний аттестационной комиссии в соответствии с установленным графиком и подготовка заключений по каждому аттестованному работнику.

Сам процесс аттестации примерно таков: работники, подлежащие аттестации, их непосредственные руководители или эксперты заполняют необходимые стандартные формы[13].

Затем аттестационная комиссия рассматривает предоставленные материалы и заслушивает сообщение аттестуемого о его работе. На заседании комиссии присутствует также непосредственный руководитель аттестуемого, потому как регламент проведения заседания аттестационной комиссии часто предполагает представление аттестуемого работника его непосредственным руководителем. Далее идут презентации сотрудников, не более 7-8 в день. Первыми, как правило, идут те, у кого нервы уже на пределе и тех, кто наиболее лоялен и наименее разговорчив. Интервью занимает около 40-60 минут. Что из себя представляет интервью? Сначала сотрудник презентует себя и проделанную работу, далее идут ответы на взаимные вопросы и последнее слово сотрудника. В процессе интервьюирования составляется рабочий документ, заполняются оценочные листы. После прослушивания 3-4 сотрудников члены комиссии уходят на совещание осмыслить услышанное. После чего процесс идет проще и быстрее. Через 2-3 недели после окончания аттестации собирается итоговое совещание по принятию решений.

Важно, чтобы на заседании комиссии состоялся обмен мнениями, всестороннее обсуждение успехов и недостатков в работе аттестуемого. Обсуждение должно проходить в обстановке объективности и

---

[13] Периодическая оценка – это не экзамен // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – №8.

доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

Чтобы обеспечить объективность оценок работников при аттестации, рекомендуется придерживаться следующих принципов: единства условий для всех аттестуемых, объективности и действенности, т. е. аттестация должна влиять на улучшение качественных характеристик и количественных показателей в труде работника, прошедшего аттестацию.

Работа аттестуемого оценивается с учетом его личного вклада в выполнение планов подразделения, квалификации и исполнения им должностных обязанностей. По итогам аттестации на каждого аттестуемого заполняется стандартная форма.

В обязанности секретаря аттестационной комиссии входит протоколирование хода заседания.

Решения и рекомендации аттестационной комиссии принимаются большинством голосов от числа присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии путем открытого голосования. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

На основе материалов, представленных в комиссию, с учетом обсуждения результатов работы, деловых и личных качеств работника аттестационная комиссия аттестует работника, т. е. дает одно из следующих заключений:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии по повышению уровня квалификации (с повторной аттестацией через год);
- не соответствует занимаемой должности (с обязательным указанием причин и мотивов несоответствия).

В случае положительных результатов аттестационная комиссия может давать рекомендации о продвижении на вышестоящую должность, поощрении за достигнутые успехи, изменении заработной платы и т. д.

При неудовлетворительных результатах аттестации комиссия вносит предложения о понижении в должности или освобождении работника от занимаемой должности, необходимости повышения квалификации и улучшения результатов работы.

Обсуждение деятельности работника и формирование заключения производятся в отсутствие аттестуемого. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Аттестационный лист составляется в одном экземпляре, подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, участвующими в голосовании.

Отзыв (характеристика) и аттестационный лист после завершения аттестации хранятся в личном деле работника.

Подводя итог рассмотрению темы, хотелось бы еще раз перечислить основные положения, в которых, по сути дела, сконцентрирован весь смысл рассматриваемого подхода к оценке работы персонала[14]:

1. Оценка рабочих результатов персонала - это важнейший инструмент повышения эффективности труда работников организации.

2. Оценка рабочих результатов - это ключевое направление работы с персоналом. Эта работа должна строиться всоответствии с требованиями, предъявляемыми к персонал- технологиям. Технологичность при осуществлении оценки позволит максимально использовать возможности этого инструмента управления персоналом в деле более полного использования потенциала человеческих ресурсов организации.

3. Эффективное использование оценки работы персонала как инструмента повышения отдачи от человеческих ресурсов организации возможно лишь при обеспечении высокого уровня подготовки руководителей и специалистов кадровых служб по вопросам управления персоналом вообще и по вопросам оценки рабочих показателей в частности.

---

[14] Управление персоналом организации: Практикум. Учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М,2014.

4. Для успешного развития организации и получения высокой отдачи от действующей в организации системы оценки работы персонала необходимо, чтобы она не ограничивалась лишь административными целями (оплата труда, назначение на должность, должностные перемещения и т.п.). Не менее важными являются и такие цели, как оценка качества управленческой деятельности, предоставление работникам обратной связи о степени соответствия их рабочих показателей требованиям организации, развитие работников и совершенствование процесса управления персоналом.

5. Руководителям и специалистам, осуществляющим оценку работы персонала, следует помнить о ее влиянии на широкий круг психологических аспектов организационного поведения, таких, как мотивация, самоуважение и самооценка работников, уровень ответственности, удовлетворенность работой, дисциплина, уровень приверженности работников своей организации, готовность работать с полной отдачей сил и т.п. Если результаты оценки ограничиваются лишь вопросами оплаты труда, то это резко обедняет набор тех стимулов, возможностей и выгод для организации, которые потенциально заложены в системе оценки.

Результаты аттестации позволяют[15]:

- планировать профессиональное обучение. Оценка персонала дает возможность определить пробелы в компетенциях каждого сотрудника и предусмотреть меры по их устранению;
- планировать профессиональное развитие и карьеру. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет тщательно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру.
- принимать решения о вознаграждении, продвижении, увольнении.

Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет

---

[15] Поляков, А. Проверенные кадры: методика оценки / А. Поляков // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №2.

руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении.

В заключении необходимо отметить, что регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении человеческого ресурса, который и является тем самым орудием, которое в умелых руках всегда принесет пользу своей компании.

Глава II. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА ОЦЕНКИ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ОПТИМА»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Коммерческое предприятие - общество с ограниченной ответственностью «Оптима» осуществляет следующие виды деятельности:

- производство, переработка строительных изделий и материалов;
- реализация вентиляционного оборудования и материалов оптом и в розницу;
- обработка закупленных товаров и продукции с целью изменения и повышения их потребительских качеств, в том числе отбор, группировка, оригинальная упаковка и иные формы;
- разработка, изготовление, ремонт, закупка и реализация товаров технического назначения, а также товаров производственно-технического назначения нестандартного оборудования.

На предприятии основным обобщающим показателем финансовых результатов является прибыль. Важный момент хозяйственной деятельности предприятия – планирование. Предприятие самостоятельно планирует свою деятельность и определяет перспективы развития исходя из запросов клиентов, производственного и социального развития предприятия, повышения личных доходов его работников.

В условиях либерализации цен предприятие реализует свои услуги по ценам и тарифам, устанавливаемым самостоятельно или на договорной основе.

Источниками формирования финансовых ресурсов предприятия являются прибыль, амортизационные отчисления, паевые и иные взносы членов трудового коллектива, а также кредиты и другие поступления, не противоречащие закону.

В таблице 2.1 представлен расчет ряда показателей отражающих уровень эффективности хозяйственной деятельности Общества с 2012 по 2014 года

Данный анализ основывается на анализе финансовых отчетов, исследовании основных финансовых коэффициентов и изучении основных

показателей социально-экономического развития предприятия.

Таблица 2.1

Технико-экономические показатели деятельности ООО «Оптима»

Показатели	Годы			Изменение	
	2012	2013	2014	2014/2013	2014/2012
1. Выручка, тыс.руб.,	1557065	1725868	1971960	414895	246092
2. Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.,	1461828	1425481	1547425	85597	121944
3. Валовая прибыль, тыс. руб.,	95237	300387	424535	329298	124148
4.Чистая прибыль, тыс.руб.,	62532	115750	121476	58944	5726
5. Рентабельность реализованной продукции,%	4,02	6,71	6,16	2,14	-0,55
6. Стоимость основных фондов, тыс.руб.,	8221	15261	16389	8168	1128
7. Производительность труда, тыс.руб.,	1 250,65	1 423,98	1 643,30	392,65	219,32
8. Фондоотдача,	189,40	113,09	120,32	-69,08	7,23
9. Фондовооруженность	6,60	12,59	13,66	7,05	1,07

На основании расчетных данных представленных в таблице один можно сделать ряд немаловажных выводов позволяющих дать предварительную характеристику эффективности деятельности предприятия в анализируемом периоде.

Первый важный качественный и количественный показатель, характеризующий общую эффективность деятельности предприятия – это размер выручки предприятия, размер которой за 3 года возрос на 414895 тыс. рублей, что является положительным моментом характеризующим деятельность предприятия.

В сравнении выручкой анализ показателя прибыли и рентабельности позволяет получить более четкие данные об эффективности деятельности организации, ведь при анализе прибыли не учитываются себестоимость производимой и реализуемой продукции.

В 2014 году размер чистой выручки возрос с 62532 до 121476 тыс.

рублей, то есть практически в 2 раза, что свидетельствует об эффективной работе предприятия в анализируемом году, об оптимизации структуры себестоимости и иных затрат, о расширении каналов сбыта и так далее.

Прирост выручки и прибыли обеспечивает рост объема рентабельности с 4,02 до 6,16%, что отражает повышение эффективности основной деятельности предприятия по реализации своей продукции, однако стоит заметить, что все-таки показатель находится на достаточно низком уровне, это свидетельствует о высокой доле затрат предприятия.

Эффективность работы любого промышленного предприятия зависит от того насколько оно обеспеченно необходимым уровнем средств труда выраженных в основных средствах предприятия.

В 2014 году объём основных средств составил 16386 тыс. рублей, что выше значения 2013 года на 8186 тыс. рублей, то есть повышение стоимости основных средств обусловлено расширением производственного процесса, обновлением имеющийся объектов основных средств, наращиванию оборотов и так далее.

Превышение пророста стоимости основных средств над уровнем прироста выручки привело, что в течение 3 лет фондоотдача основных средств на предприятии сократилась с 189,40 до 120,32, то есть эффективность нового оборудования ниже, чем необходимо предприятию, и они используются не в полную мощность, что приводит к недополученную части выручки.

Повышение уровня основных средств на предприятии обеспечивает повышение уровня фондоотдачи с 6,60 до 13,66 пунктов, то есть больше чем в 2 раза, таким образом, в настоящее время персонала предприятия обеспечен значительным объемом средств для осуществления своей основной деятельности, и как следствие обеспечивается повышение производительности труда персонала и выручка предприятия.

Формы, система и размер оплаты труда работников ООО «Оптима», а также другие виды их доходов установлены предприятием самостоятельно.

Предприятие обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты работников.

На данный момент предприятие ставит перед собой пять основных целей:

- максимально возможная прибыль;

- обеспечение и благосостояние рабочих;

- максимальная производительность;

- разработка, производство продукта, услуг и обновление технологий;

- внедрение дополнительных производственных единиц.

Остановимся подробнее на каждом из вышеперечисленных пунктов:

1. Максимально возможная прибыль является основной целью, ради которой создается предприятие. Под максимально возможной понимается прибыль, получаемая при полном использовании всех производственных и человеческих ресурсов.

2. Нанимая рабочих, организация берет на себя ответственность за их уровень жизни. Соответственно, чем выше этот уровень, тем значительнее кажется организация. Следовательно, в интересах предприятия обеспечить своих рабочих прежде всего конкурентно-способной зарплатой, а также другими возможными благами. Имидж преуспевающей фирмы внушает окружающим уверенность, а это значит, что у них появится желание сделать заказ или заключить контракт именно с такой фирмой.

3. Прибыль предприятия прямо пропорционально зависит от производительности труда. Следовательно, только при максимальной производительности и при использовании всех производственных ресурсов можно добиться максимальной прибыли.

4. Только лишь с внедрением новых современных технологий, постоянно улучшая качество изделий и услуг и расширяя список выпускаемой продукции, предприятие может добиться успеха. ООО «Оптима» намерены твердо следовать этому правилу.

5. Это пункт непосредственно связан с предыдущим. В будущем (приблизительно через 3 года) предприятие планирует открыть 3 дочерних предприятия.

Достижение этих целей возможно лишь при быстром развитии производства. Для этого в ООО «Оптима» имеется достаточный первоначальный капитал, а также благоприятствующие этому условия. Все остальное зависит от умения правильно использовать имеющиеся у предприятия ресурсы, от четкого контроля за протекающими в фирме процессами. Следовательно, большое внимание должно уделяться отбору и найму кадров.

Предприятие занимается производством и реализацией жестяных изделий и материалов. Для этого на предприятии имеется производственный цех по изготовлению изделий из металла.

Цех поганажа предназначен для торцевания переработанного металла. В цехе используется четырехсторонний строгальный станок.Хранение и складирование материальных ценностей осуществляется в складских помещениях.

ООО «Оптима» имеет ряд специализированных магазинов, которые отпускают товар оптом и в розницу.

На воздуховоды, изделия из металла существует огромный спрос, несмотря на то, что в районе расположено большое количество металлообрабатывающих предприятий. Благодаря маркетинговым исследованиям и коммерческой деятельности предприятие знает многих потенциальных покупателей.

Цена и качество – определяющие факторы, но цена является доминирующей. ООО «Оптима» в состоянии поставлять продукцию по конкурирующим ценам.

Предприятие занимается производством и реализацией изделий из металлов, сплавов и других материалов.

Определение цен на товар и услуги производится путем

калькулирования среднеотраслевой себестоимости. Калькулирование себестоимости продукции позволяет определить необходимые затраты на производство продукции и служит расчетной базой для определения этих затрат и цен в условиях рыночной экономики.

На ценообразование в ООО «Оптима» решающее влияние оказывают технико – экономические особенности строительной продукции и ее производства. Без информации о ценах, которые предлагают конкуренты, ценообразование повисает в воздухе. Цены определяются в соответствии с рыночными обстоятельствами. Их нижнюю границу составляют издержки, верхний предел зависит от этических и нормативных ограничений.

Для того чтобы успешно действовать во внешней среде, необходимо определить внутренние слабые и сильные стороны предприятия и делать упор на сильную его сторону. Эта оценка проводится с помощью SWOT - анализа. Полученные оценки позволят предприятию разработать стратегический план, определяющий направление и способы достижения поставленных целей.

Таблица 2.2

SWOT- анализ ООО «Оптима»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1).Успешная кредитная история и устойчивые финансовые показатели 2). Высокая степень соблюдения договорных обязательств, как в отношении субподрядчиков, так и в отношении конечных потребителей. 3).Освоение новых сегментов рынка: Производство новых товаров Выход на внешний рынок (Финляндия, Швеция)	1). Система оценки и аттестации персонала. 2).Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия. 3). Существующая структура затрудняет вывод рентабельных направлений
Возможности (O)	Угрозы (T)
1). Расширение производства строительной продукции 3). Выход на смежный рынок малоэтажного строительства 4). Создание информационного строительного портала. Сайт с досками обсуждений строительной продукции	1) Усиление конкуренции на рынке строительной продукции. 2). Уменьшение рентабельности производства строительных материалов 3). Резкий рост курса евро может привести к росту цен на строительные материалы и уменьшить спрос

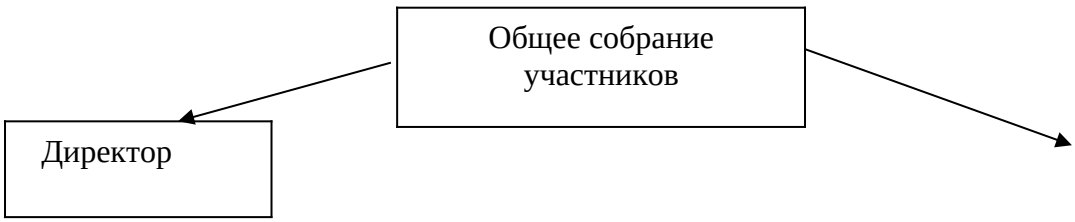
5). Программа улучшения качества строительных материалов 6). Продвижение в область, соседние регионы	4). Усиление давление заготовительных компаний

Важнейшей сильной стороной ООО «Оптима» является его успешная кредитная история и устойчивые финансовые показатели, высокая степень соблюдения договорных обязательств.

Таким образом, ООО «Оптима» - предприятие с большими потенциальными возможностями, имеет четкие цели и позиции на рынке строительных товаров. Ассортимент товарной продукции постоянно расширяется, в перспективе при соблюдении качества товара есть возможность выйти на внешний рынок в скандинавские страны.

2.2 Оценка квалификационного состава и структуры персонала организации

Построение управленческого аппарата фиксируется в схеме структуры управления, в штатном расписании, в положениях о структурных подразделениях, в должностных инструкциях. В схемах структуры управления обычно отражается состав исполнителей, их подчиненность и взаимосвязь. В штатных расписаниях регистрируется численный состав исполнителей с указанием должностного оклада общего фонда заработной платы. В положениях о структурных подразделениях и в должностных инструкциях отражаются правовые вопросы каждого подразделения и исполнителя в частности. Общая структура предприятия показана на рисунке 2.1.



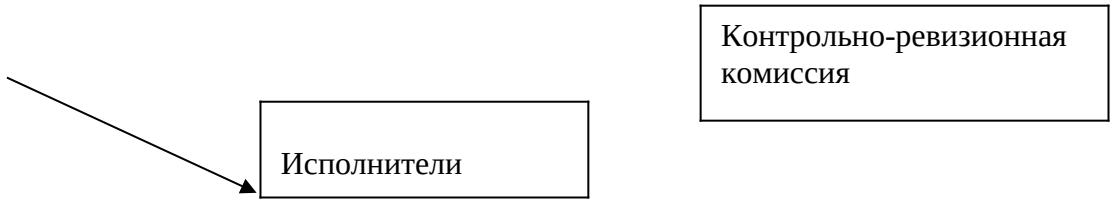


Рис. 2.1. Общая структура предприятия

Организационная структура управления ООО «Оптима» представлена в Приложении 2.

Органами управления предприятия являются: Общее собрание участников общества, директор.

Высшим органом управления предприятия является Общее собрание участников «Оптима». Все участники Общества имеют право присутствовать на Общих собраниях участников Общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Оперативное руководство работой ООО «Оптима» осуществляет директор, являющийся единоличным исполнительным органом Общества. Порядок избрания и компетенция органов управления определены Уставом Общества.

Директор избирается общим собранием участников Общества сроком на три года. Он осуществляет оперативное руководство работой предприятия; распоряжается имуществом предприятия, включая финансовые средства; без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки, выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия; издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания; осуществляет иные полномочия по руководству деятельностью Общества, не отнесенные Законом «Об

обществах с ограниченной ответственностью» или Уставом к компетенции Общего собрания участников.

Цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач. На рисунке 3 представленная организационная структура «Оптима»

Тип структуры – линейно-функциональный. Структура управления – иерархическая, централизованная, так как все управленческие функции (основные, обеспечивающие и общие) выполняются на верхнем уровне предприятия.

Для нее характерно:

- четкое разделение труда и установление жесткой системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающих выполнение сотрудниками своих обязанностей;- иерархичность уровней управления, при котором каждый нижестоящий подчиняется вышестоящему и контролируется им;

- четкое разделение труда, что должно привести к появлению высококвалифицированных кадров.

Персонал - это штатный (личный) состав организации, включающий всех наемных работников, также работающих собственников и совладельцев. В управленческой науке персонал характеризуется как социально-экономическая категория, отражающая социальную общность работников конкретного предприятия. Основными признаками персонала являются:

- трудовые взаимоотношения с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом), или отношения собственности с соответствующим юридическим лицом;

- определенные качественные характеристики: профессия, квалификация, компетентность и др., наличие которых определяет деятельность работника в конкретной должности и отнесение его к конкретной категории персонала (руководители, специалисты, другие служащие, рабочие).

Проведем анализ персонала ООО «Оптима» по основным характеристикам и квалификационным признакам.

Квалификационный состав персонала – это показатель качественного уровня персонала организации, определяемый наличием и удельным весом в общей численности персонала должностей служащих и профессий рабочих с конкретными характеристиками.

В ООО «Оптима» *рабочие*, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в производственном отделе, они обеспечивают производство товаров. Производственный персонал можно разделить на две составные части:

1) основной персонал – рабочие, преимущественно занятые в производственных цехах, по профессиям: пиловщики, кузнецы, и др.

2) вспомогательный персонал – рабочие, преимущественно занятые в обслуживающих цехах предприятия: электрики, транспортные рабочие и др.

Служащие (или управленческий персонал) осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений.

Управленческий персонал разделяется на две основные группы: *руководители и специалисты*. Принципиальное отличие между ними заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. К руководителям высшего уровня управления предприятия относятся директор и его заместители (по кадровой работе, главный бухгалтер, заместитель, отвечающий за весь производственный процесс и хозяйственную работу предприятия), к руководителям среднего уровня относятся: начальники подразделений,

менеджеры среднего звена, к специалистам нижнего уровня – мастера, бригадиры.

Специалистов ООО «Оптима» можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

1) функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (экономист, бухгалтеры, маркетолог и др.);

2) специалисты – инженеры-технологи, результатом деятельности которых является технологическая или проектная информация в области производства строительных материалов;

3) служащие – технические специалисты (операторы, кладовщики, секретарь и др.)

В таблице 2.3 рассмотрим структуру работающих в ООО «Оптима» за три года.

Таблица 2.3

Среднегодовая численность и структуре работающих в ООО «Оптима»

Категория работающих	2011		2012		2013	
	Чел.	В процентах к итогу	Чел.	В процентах к итогу	Чел.	В процентах к итогу
Среднесписочная численность работающих, всего	164	100 %	172	100 %	186	100 %
В т.ч. Руководящий состав	13	7,9 %	15	8,7 %	16	8,6 %
Специалисты	28	17,1 %	28	16,3 %	30	16,1 %
Рабочие основного производства	63	38,4 %	61	35,5 %	69	37,1 %
Рабочие вспомогательного производства	39	23,8 %	38	22,1 %	37	19,9 %
Торговый персонал	21	12,8 %	30	17,6 %	34	18,3 %

Из таблицы видно, что в 2013 году в ООО «Оптима» штат специалистов увеличился на два человека, но в процентном соотношении к итогу

уменьшился по сравнению с 2011 г. на 1%.

В количестве руководящего состава особых изменений не произошло. Штат рабочих основного производства в 2013 году увеличилось на 6 человек по сравнению с 2011 г., но в процентном соотношении к итоговому числу, уменьшилось на 1,3%. Больше всего и номинально, и в процентном соотношении выросло количество торгового персонала. Это связано с открытием еще одного специализированного магазина.

В таблице 2.4 видно, что на данном предприятии преобладает мужское население, но количество женщин растет, так как растет торговый персонал, где в основном работают женщины.

Таблица 2.4

Структура персонала ООО «Оптима» по полу

Годы	Всего человек	В т.ч. по полу	
		мужчины	женщины
2011	100%	80%	20%
2012	100%	78%	22%
2013	100%	76%	24%

Таблица 2.5 показывает, что на предприятии работают высококвалифицированные работники. Это объяснятся тем, что 74% работников предприятия имеют высшее и среднее специальное образование.

Таблица 2.5

Образовательный уровень персонала ООО «Оптима»

Годы	Всего человек	В том числе имеют образование			
		высшее	Среднее-профессионал.	Общее среднее	Неполное среднее
2011	100%	28%	46%	16%	10%
2012	100%	28%	46%	12%	14%
2013	100%	30%	44%	16%	10%

Уровень образования продолжает расти. Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей.

В таблице 2.6 видно, что количество молодежи постепенно уменьшается, это связано с демографическими причинами и постепенным оттоком молодежи в крупные города.

Таблица 2.6

Возрастной состав персонала ООО «Оптима»

Показатели	2011		2012		2013	
	Кол-во	Удел.вес, %	Кол-во	Удел.вес, %	Кол-во	Удел.вес, %
Возрастной состав персонала, количество человек до 18 лет	21	12,8	27	15,7	19	10,2
18-35	16	22,0	31	18,03	29	15,6
35-50	15	44,5	69	40,1	89	47,9
Свыше 50 лет	14	20,1	45	26,2	49	26,4
Итого	66	100,0	172	100,0	186	100,0

Чуть меньше половины (47,9%) работников самого продуктивного возраста 35-50 лет, но в то же время растет процент предпенсионного и пенсионного возраста. В основном это специалисты высокой квалификации, грамотные руководители, опытные работники, но в то же времястарение кадров может привести к тому, что через несколько лет предприятие будет ощущать реальную нехватку опытных и квалифицированных работников, эта проблема уже существует. Ведь все равно люди не могут всю жизнь работать, возраст даст о себе знать.

Коэффициент текучести определяется как отношение числа рабочих, выбывших по собственному желанию или уволенных за нарушение трудовой дисциплины, к среднесписочной численности рабочих.

Коэффициент текучести имеет отрицательную динамику, что требует глубокого анализа причин и внесения соответствующих корректировок в кадровую политику.

Интенсивность движения рабочей силы определяется системой коэффициентов оборота. Коэффициент оборота по приему определяется как

отношение числа принятых рабочих к их среднесписочной численности. Данный коэффициент сократился в силу ограниченного привлечения рабочей силы из-за нестабильности в объемах работ.

Таблица 2.7 показывает анализ движения кадров.

Таблица 2.7

Анализ движения кадров

Показатели	2011 г. 111111	2012 г.	2013 г.
1. Выбыло рабочих, чел.	25	44	40
в том числе:			
- в связи с окончанием работ и срока договора	-	-	-
- в связи с уходом на пенсию и по другим причинам, предусмотренным законодательством	9	11	8
- по собственному желанию	11	26	27
- уволено за различные нарушения	5	7	5
2. Принято рабочих	33	52	54
3. Среднесписочное число рабочих	64	72	86
4. Численность работников, состоящих в списочном составе весь год			
5. Коэффициент текучести (п.1.3 + п.1.4)/п.3	0,10	0,20	0,18
6. Коэффициент оборота по приему (п.2 / п.3)	0,21	0,31	0,29
7. Коэффициент оборота по увольнению п1/п.3)	0,16	0,26	0,22
8. Коэффициент сменяемости	0,16	0,26	0,22

Коэффициент оборота по увольнению определяется как отношение числа уволенных рабочих и их среднесписочной численности. Этот показатель уменьшился, потому что уровень безработицы в районе возрос, работу стало найти труднее, работники стараются сохранить рабочее место, тем более если возраст предпенсионный. (см. табл. 2.7).

Коэффициент сменяемости дает обобщенную характеристику движения рабочей силы и определяется как отношение наименьшего из двух чисел (принятых и уволенных) к среднесписочной численности рабочих.

Коэффициент сменяемости высокий, хотя и колеблется по годам (см. табл. 2.7).

Таблица 2.8 показывает, что главной причиной увольнения работников является низкий уровень заработной платы. В настоящее время в стране функционирует много других организаций, где заработная плата выше, в результате чего люди меняют место работы, уходят из организации.

Таблица 2.8

Анализ причин текучести кадров в ООО «Оптима», в процентах

Причины увольнения	2011 г.	2012 г.	2013 г.
Низкий уровень заработной платы	63,8 %	75,0 %	62,5 %
Несвоевременная выплата заработной платы	13,5 %	8,97 %	5,9 %
Нарушения трудовой дисциплины	22,7 %	16,03 %	31,6 %
Итого	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Часть работников увольняют из-за нарушения трудовой дисциплины, так как приходят на работу в состоянии алкогольного опьянении, опаздывают или рано уходят с работы, нарушают пропускной режим, уносят товарно-материальные ценности. Из-за несвоевременной выплаты заработной платы увольняются незначительное число работников. В основном на предприятии не задерживают зарплату, если случается, то не более 15 дней.

Таким образом, персонал в ООО «Оптима» довольно стабильный, преобладает мужское население в силу специфики производства. Основные категории персонала, от которых зависит эффективность предприятия, имеют небольшой рост, что является положительным моментом для предприятия. Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей. Штат молодых кадров на предприятии уменьшается, но эта проблема не только ООО «Оптима», это проблема многих предприятий по

всей территории России. Коэффициент текучести имеет отрицательную динамику, что требует глубокого анализа причин и внесения соответствующих корректировок в кадровую политику. Главная причина увольнения – низкая заработная плата, по мнению работников предприятия.

2.3 Анализ процесса организации оценки и аттестации персонала в организации

Оценка персонала — комплекс мероприятий, позволяющих определить, насколько сотрудник обладает характеристиками и знаниями, которые необходимы ему для решения производственных задач.

Некоторые руководители придерживаются мнения, что незачем тратить время и деньги на специальные процедуры, если любой менеджер и так знает, кто и как работает под его началом. Такой подход оправдан в небольших фирмах, но чем быстрее развивается организация, чем больше численность ее персонала, тем выше необходимость оценки навыков и знаний работников.

Сотрудники ООО «Оптима» проходят оценочные процедуры на разных этапах работы на предприятии:

В ходе отбора кандидатов на существующую должность. На данном этапе применяются такие методы, как биографическое интервью, анализ рекомендаций, структурированное интервью, профессиональные и личностные тесты, анкеты.

После окончания испытательного срока. Основная цель оценки — проверить соответствие новичка занимаемой им должности. Для этого применяются методы оценочного интервью, а также личностное и профессиональное тестирование.

В ходе ротации, повышения в должности или включения в кадровый резерв. Применяется метод оценочного интервью.

При принятии решения о направлении сотрудника на обучение

используется профессиональное тестирование.

При принятии решения об увольнении сотрудника. Желая уволить сотрудника, администрация приводит доказательства его несоответствия занимаемой должности. Основания для увольнения сотрудника по результатам аттестации определены нормами трудового законодательства РФ, в т. ч. нормой статьи 81 ТК РФ.

Целями проведения оценочных мер являются:

- отбор кандидатов при приеме на работу;
- выявление потребностей в обучении сотрудников, формирование учебного плана;
- планирование карьеры сотрудников;
- формирование кадрового резерва на ключевые должности;
- диагностика ситуации на предприятии в целом.

Участие в оценочных мероприятиях дает сотруднику следующие преимущества: гарантия того, что его достижения за прошедший период не останутся без внимания; ясное понимание поставленных задач и критериев успешности их выполнения; возможность профессионального и карьерного роста на предприятии.

Стремление к объективности при проведении мероприятий по оценке персонала требует от HR-специалистов постоянного пополнения их инструментария и поиска наиболее эффективных методов.

На периодичность проведения оценки для работающих по контракту сотрудников влияет продолжительность их трудового контракта, заключенного с фирмой. Как правило, оценка проводится для каждого отдельного сотрудника ежегодно за два месяца до прекращения срока трудового контракта.

1. На первом этапе осуществляется оценка деятельности сотрудника непосредственным руководителем. Оценка производится по тем же категориям, а также заполняется отдельная категория характеристик, которые оценивает только руководитель. Непосредственным руководителем

разрабатывается и первичный вариант рекомендаций по улучшению процесса труда оцениваемого сотрудника, и уже в таком виде оценочные листы передаются для рассмотрения и анализа генеральному директору.

Для того чтобы повысить объективность дальнейшего анализа для генерального директора, очень важно наличие двухсторонней оценки, то есть должна присутствовать не только оценка руководителя, но и самооценка сотрудника. В ООО «Оптима» данная самооценка не производится.

2. Традиционно в состав оценочной комиссии входят представители службы персонала, непосредственный руководитель оцениваемых, руководитель более высокого уровня.

В число оценивающих не входят лица, проявлявшие ранее ярко выраженную необъективность. При выборе членов комиссии также учитываются официальные и неофициальные отношения оценивающих и оцениваемых. Также в состав комиссии входят опытные и уважаемые сотрудники смежных подразделений. Количество экспертов оценочной комиссии варьируется от 3 до 6 человек.

Во всех случаях участники созданной оценочной комиссии проходят инструктаж, на котором директор по персоналу разъясняет цели и задачи предстоящей работы, процедуру оценки, правила заполнения анкет, используемые шкалы и т. п.

Чтобы снизить сопротивление и развеять опасения сотрудников при неудачной попытке оценки, комиссия заблаговременно информирует их о целях, методах и последствиях предстоящих оценочных мероприятий.

3. Результаты оценки являются базовым основанием для продления срочного трудового контракта сотрудника и работодателя.

Решения также могут касаться определения направлений дальнейшего профессионального развития сотрудника, коррекции некоторых характеристик. Причем комментарии, рекомендации и решения руководителей не имеют авторитарного характера, сотрудник вправе обсуждать с руководством результаты оценки, спорить и, в случае

аргументированных возражений, результаты оценки могут быть изменены.

При оценке сложности и качества работы служащих учитываются особенности деятельности различных должностных и профессионально-квалификационных групп этой категории работников и результативность их трудового вклада.

При проведении на предприятии ООО «Оптима» оценочной процедуры соблюдается ряд важнейших условий: не нарушается трудовое законодательство; объективно оценивается деятельность работника.

Аттестации подлежат служащие всех наименований и категорий в соответствии с приказом «Об утверждении номенклатуры должностей Генерального директора ООО «Оптима».

В общепринятом понимании аттестация – это процедура соответствия сотрудников своей должности. Проведение ее можно рассматривать с двух точек зрения: с позиции руководства и с позиции самого сотрудника. То есть, с одной стороны, аттестация осуществляется для того, чтобы руководство определило соответствие своих сотрудников занимаемым рабочим местам (результаты такой аттестации влияют на оплату труда и статус работника в компании), а с другой – для того, чтобы получить обратную связь от сотрудника для планирования его индивидуального развития, карьеры и обучения (результаты такой аттестации приводят к изменениям финансового и карьерного положения работника). Взаимодействие этих двух задач при организации и проведения аттестации в ООО «Оптима» очень слабое. На каждом этапе процедуры аттестации должны учитываться ключевые и наиболее важные факторы оценки персонала.

Цели и задачи аттестации персонала в ООО «Оптима» состоят в том, чтобы получить информацию о деятельности сотрудников, ввести дифференцированную систему оплаты труда и предоставления льгот, избавиться от «нерезультативного» персонала. Для этого разработано «Положение об аттестации», но нет четкого алгоритма проведения аттестации.

Несмотря на то, что аттестация уже стала привычным явлением, в компании ООО «Оптима» еще не введены сроки обязательной аттестации для каждой должности. В настоящий момент представление на аттестацию подается только с согласия самого сотрудника. Если же сотрудник не желает ее проходить, то он может сколько угодно долго работать по своему разряду, не повышая его.

По итогам проведения аттестации издается приказ, в котором содержится краткий анализ положительных сторон и недостатков в ее проведении, утверждаются разработанные мероприятия по результатам аттестации.

При аттестации персонала используются следующие документы:

- распорядительные приказы, положения, в т.ч. Положение об аттестации;

- методические: инструкции, рекомендации, в т.ч. Инструкция по хранению персональной информации, памятка для сотрудников, проходящих аттестацию;

- организационные: списки аттестуемых работников, графики проведения аттестации и т.д.;

- инструментальные (формы, бланки, необходимые для работы аттестационной комиссии, аттестационные листы и т.д.).

Сложной задачей является разработка и оформление нормативных документов, поэтому к этой работе привлекаются не только работники отдела кадров, но и юрист предприятия.

В заключение стоит обратить внимание на то, что аттестация персонала должна проводиться не ради самой процедуры, а для получения действительно важной информации. Правильно подготовленная и проведенная аттестация персонала способна не только показать профессиональные сильные и слабые стороны сотрудников, но и помочь в оптимизации труда и избавления от ненужного персонала.

Главная проблема предприятия состоит втом, что оценка деятельности

сотрудников осуществляется не периодически. Если у аттестации есть официальный статус, ее периодичность определена законом, то периодическая оценка персонала, ее процедура регулируется внутренними документами предприятия. Периодическая оценка должна направлять людей на достижение актуальных целей и развитие ключевых для предприятия компетенций. При этом по форме проведения аттестация и оценка могут быть тождественны, но результаты последней не могут быть основанием для увольнения.

Оценка квалификационного уровня служащего осуществляется не комплексно, хотя и основывается на учете специфики труда той или иной категории служащих и достигаемой результативности в работе. Оценка уровня квалификации служащих на основе рассмотрения их профессиональных и личностных качеств обязательно должна сопровождаться проведением анализа результатов труда.

Вывод. ООО «Оптима» - предприятие с большими потенциальными возможностями, имеет четкие цели и позиции на рынке строительных товаров. Ассортимент товарной продукции постоянно расширяется, в перспективе при соблюдении качества товара есть возможность выйти на внешний рынок, экспортируя материалы в скандинавские страны. Персонал в ООО «Вент -ДВ» относительно стабильный, преобладает мужское население в силу специфики производства. Уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей. Штат молодых кадров на предприятии уменьшается, но эта проблема не только ООО «Вент -ДВ», это проблема многих предприятий по всей территории России. Коэффициент текучести имеет отрицательную динамику, что требует глубокого анализа причин и внесения соответствующих корректировок в кадровую политику. Главная причина увольнения – низкая заработная плата (по мнению работников предприятия).

При всех положительных моментах процедуры оценки и аттестации в ООО «Оптима» имеется ряд недостатков, а именно:

- оценка осуществляется не периодически;
- нет четкого алгоритма проведения процедуры аттестации,
- слабо используются возможности современных технологий при оценке и аттестации персонала предприятия.

Отсюда можно сделать вывод, что организация процедуры оценки и аттестации в ООО «Оптима» требует совершенствования.

Глава III. НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ПО ОЦЕНКЕ И АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ОПТИМА»

3.1 Предложения по развитию аттестации и оценке сотрудников

Для эффективной работы предприятия важно, чтобы работа была не просто выполнена, а выполнена в срок, с нужным количеством и качеством и при использовании отпущенного количества ресурсов. Для этого процесс и результат работы сотрудника сверяются с плановым задание по определенным критериям, т. е. осуществляется оценка качества его работы. На основании изученных материалов были разработаны следующие рекомендации по оценке персонала:

1. Сотрудники должны четко знать и понимать стандарты работы и критерии, по которым их оценивают.

2. Сотрудники должны знать, по какому принципу проводится оценка и как ее результаты найдут отражения на заработной плате.

3. Система оценки должна быть прозрачной, понятной, универсальной для всех сотрудников, чтобы исключить возможность предвзятого отношения. Особенно важно, чтобы критерии оценки были одинаково понятны и оценщику и оцениваемому.

4. По результатам оценки сотруднику должна быть предоставлена обратная связь, причем не только отрицательного характера. Важно отметить не только плохие, но и хорошие качества сотрудника.

5. По результатам оценки сотруднику должна быть предоставлена возможность исправить то, что он делает неверно.

Для установления уровня оплаты труда куратора и повышения эффективности его работы целесообразно проводить аттестацию сотрудников компании, имеющих стаж работы в данной организации более 1 года.

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 др. работников.

Аттестацию — регламентированную трудовым законодательством процедуру — необходимо отличать от оценки персонала. Так как в анализируемой отрасти аттестация персонала не предусмотрена законодательством, то далее аттестация будет подразумевать периодическую оценку сотрудников компании. Аттестация кадров необходимо проводить не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года (или по истечению срока действия контракта).

Для регламентирования аттестации (оценки) персонала в ООО «ОПТИМА» были определении ее цели:

Основные:

1. Оценка результатов труда сотрудника.

2. Определение соответствия их занимаемой должности.

3. Выявление недостатков в уровне подготовки.

4. Составление плана развития работника

Дополнительные:

1. Проверка совместимости с коллективом (умение работать в команде, лояльность организации, работодателю и руководству).

2. Проверка мотивации к труду, к работе в данной должности.

3. Определение перспектив развития карьеры работника.

Общие:

1. Улучшение управления персоналом и повышение эффективности кадровой работы.

2. Повышение ответственности и исполнительной дисциплины.

Специфические:

1. Определение круга работников и перечня должностей, подлежащих увольнению или сокращению.

2. Улучшение морального и психологического климата в организации.

Для аттестации сотрудников ООО «ОПТИМА» рекомендовано применение методики оценки «360 градусов» — круговая субъективная оценка персонала, когда сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами, подчиненными и клиентами.

Основные психологические правила аттестации (оценки) заключаются в следующем:

1) Обязательное сообщение результатов работнику.

2) Оценку нельзя соединять с критикой.

3) Нельзя говорить сотруднику одновременно о результатах аттестации и об оплате труда.

4) В обязательном порядке нужно объяснить сотрудникам, что аттестация кадров — это не карательный инструмент для увольнения неугодных или «неправильных» специалистов; она призвана помочь не только работодателям, но и самим сотрудникам найти слабые места в своей профессиональной подготовке и устранить их.

По результатам аттестации рекомендовано разработать индивидуальный план развития каждого специалиста, предусматривающий повышение его квалификации (семинары, тренинги, стажировки, консультации) и его карьерный рост.

Возможными негативными сторонами аттестации (оценки) персонала являются — частые (ежегодные или чаще) аттестации демотивируют персонал, направляя усилия сотрудников исключительно на выполнение установленных нормативов. В результате игнорируется все то, за что «оценки» не ставят. Для работника на первый план выходит не успех организации в целом, а личный результат. В коллективе возникает излишне высокий уровень конкуренции между сотрудниками и регулярно вспыхивают межличностные конфликты.

Для оценки персонала ООО «ОПТИМА» методом «360 градусов» была разработана анкета (см. Приложение 3) оценки личности и деловых качеств сотрудника. Каждый сотрудник будет оцениваться тремя экспертами

(инспектор отдела кадров, непосредственный руководитель, коллега по работе) по пяти группам качеств (социально-психологическая направленность, квалификация и уровень знаний, деловые качества, организаторские способности, личные качества). В каждой группе содержится пять качеств, оценить которые предлагается экспертам. По каждой группе качеств рассчитывается средний балл для испытуемого. В конце исследование также рассчитывается средний балл по каждому качеству среди сотрудников принявших участие в исследовании.

Особое внимание нужно уделить подбору авторитетных экспертов из числа представителей коллектива. Одним из экспертов будет являться руководитель подразделения, в котором трудится оцениваемый сотрудник, однако если они состоят между собой в родственных связях либо, имеются между ними нерешенные конфликты кандидатуру эксперта стоит пересмотреть. Те же требования предъявляются к кандидатуре эксперта из числа коллег по работе. Изучаемый работник не должен знать группу оценивающих его экспертов. Анкетирование – довольно тонкий и сложный инструмент исследования человека, дающий ценную информацию о нем только при условии объективного и добросовестного отношения экспертов к оценке деловых и личностных качеств изучаемых работников. Поэтому не стоит требовать от экспертов немедленного заполнения анкет. Им необходимо дать время для того, чтобы сосредоточиться, все взвесить, продумать оценки. Следует установить срок не менее трех-четырех дней для сдачи заполненных анкет.

Основная задача руководителя исследования – не допустить утечки информации о результатах оценки конкретных работников. Нарушение этих требований может привести к возникновению конфликтных ситуаций и ухудшению социально-психологического климата в коллективе.

В рамках дипломного проектирования была проведена пробная оценка персонала ООО «ОПТИМА» Список изучаемых сотрудников представлен в таблице 3.1.

По результатам анкетирования на каждого изучаемого сотрудника были заполнены таблицы, в которых проставлены коды качеств и оценки, выставленные экспертами. По каждой группе качеств и по исследованию в целом рассчитан средний балл, и так же внесен в таблицу 3.1.

Таблица 3.1

Список сотрудников кадрового резерва

№ п/п	Ф.И.О. сотрудника	Возраст, лет	Стаж работы в компании, лет
1.	Васина Ю.А.	35	4
2.	Иванова М.А.	38	1,5
3.	Митина А.Н.	31	5
4.	Сидорова А.Ю.	26	3

На основании общего среднего балла полученного сотрудником по каждому качеству строим «диаграмму качеств», характеризующую каждого работника.

В первой зоне диаграммы (перспективной) располагаются максимальные оценки (от 4 до 5 баллов), которые характеризуют высокий уровень развития качеств у сотрудника.

Во второй зоне (ординарной) располагаются средние оценки (от 3 до 4 баллов), которые характеризуют уровень качеств работника, требующих дальнейшего развития.

В третьей зоне (малоперспективной) располагаются низшие оценки (2 до 3 баллов), характеризующие слаборазвитые или негативные качества работника, которые требуют корректировки либо исправления.

Таким образом, в зависимости от того, в какой зоне находятся оценочные показатели, легко и быстро можно определить, какие качества у работника развиты слабо или требуют исправления, а какие являются сильной стороной его личности.

Для сравнительного анализа «диаграмм качеств» конкретных работников построим общую «диаграмму качеств» всех работников

прошедших исследование, а также диаграмму усредненных качеств этих сотрудников (Приложение 4).

На основании полученных данных были разработаны характеристики на каждого сотрудника.

1. Васина Ю.А. имеет сильно развитое чувство долга и высокий авторитет в коллективе, что можно объяснить ее стажем работы в организации (4 года). Однако общественно-полезная активность у данного сотрудника низкая (3,5 балла), что в свою очередь говорит о недостаточной мотивации. Возможно данный сотрудник слабо видит свое место в компании. Из второй группы оценок видно, что у Васиной Ю.А. имеются хорошие профессиональные знания и очень небольшой опыт применения этих знаний на практике. В связи с этим стоит обратить особое внимание на предоставление возможности применить эти знания на практике. В третьей группе качеств наблюдаются низкие оценки по «инициативности в работе» и «разумной предприимчивости», что опять-таки подтверждает предположение о низкой мотивации данного сотрудника. Из четвертой группы оценок видно, что сотрудник имеет хороший потенциал и мало практического опыта. Пятая группа говорит о высоких личностных качествах сотрудника.

2. Иванова М.А. работает в компании 1,5 года и, возможно, поэтому имеет низкий авторитет в коллективе и не высокую приверженность организации. Квалификационный уровень данного сотрудника находится на хорошем уровне, её деловые качества высокие. Руководителю подразделения стоит обратить внимание на развитие организаторских способностей Ивановой М.А. Личные качества данного работника позволяют судить о хорошем потенциале сотрудника.

3. Митина А.Н. показала самые высокие оценки в первой группе качеств. Степень мотивации данного сотрудника может служить примером для всех. Также у нее наблюдается самый высокий уровень профессиональных знаний, хорошие деловые качества и способность к руководству. Можно сделать вывод, что данный сотрудник «видит свое

место» в организации и цели компании отождествляет со своими. Именно её можно поставить первой в списке претендентов на руководящую должность.

4. Сидорова А.Ю. работает в компании 3 года, имеет высокий уровень мотивации, является классным специалистом. По организаторским способностям данный сотрудник получил максимальные оценки. Деловые и личные качества Сидоровой А.Ю. также имеют высокий балл.

Рассматривая данные усредненной «диаграммы качеств» изучаемых сотрудников можно судить о положении дел с обучением и развитием потенциала сотрудников в организации в целом. По её результатам проведем корректировку в обучении сотрудников организации.

Анализируя усредненную «диаграмму качеств» изучаемых сотрудников можно сделать выводы, что для данной группы характерны:

- высокий уровень профессиональных знаний;
- высокая способность к социальной адаптации и сосуществования в коллективе;
- слабые навыки в управлении;
- низкая способность принятия управленческих решений;
- отсутствие навыков в организации эффективной работы персонала;
- неумение организовать работу команды;
- отсутствие творческого подхода в работе.

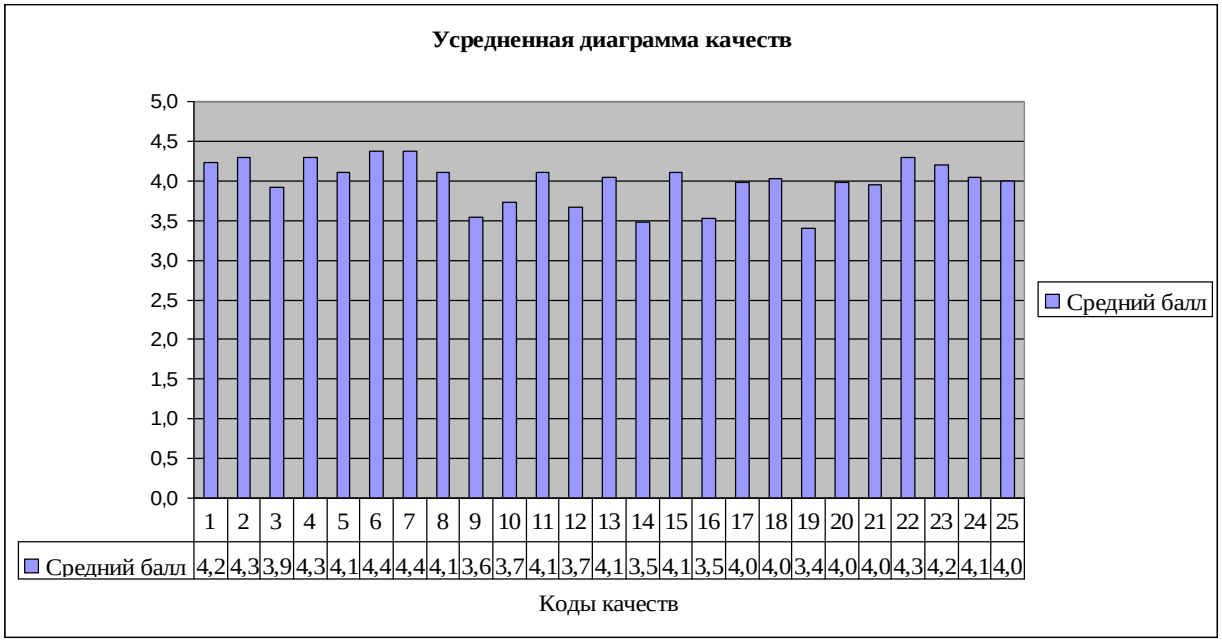


Рис. 3.1. Усредненная «диаграмма качеств» сотрудников

В связи с вышесказанным целесообразно расширить тематику семинаров для подготовки сотрудников компании, дополнив их лекциями:

1. Основы трудовой мотивации.
2. Принятие и реализация управленческих решений.
3. Основы формирования команд.
4. Развитие управленческого потенциала (самоменеджмент).
5. Стратегическое планирование.
6. Психология управления.
7. Эффективное лидерство.

Анализ оценок деловых и личностных качеств работников, правильное и своевременное использование его результатов создают условия для повышения уровня организационной работы с кадрами. При этом анализ результатов исследования должен проводиться с учетом требований к должностям, на которые претендуют либо которые занимают изучаемые сотрудники.

Анализ экспертных оценок дает возможность работнику увидеть положительные и отрицательные стороны своей деятельности через призму

общественного мнения; позволяет грамотно организовать индивидуальную работу с изучаемыми специалистами; ознакомить аттестируемых с оценками, характеризующими их деятельность и дать соответствующие рекомендации по устранению выявленных в ней недостатков.

3.2 Предложения по организации подготовки к аттестации

Введение комплексной аттестации в компании ООО «Оптима» заслуживает особого внимания: по результатам ее должны выносится решения о соответствии или несоответствия сотрудника требованиям занимаемой должности.

От проведения аттестации администрация предприятия ожидает такие положительные моменты, как:

- получение объективной и всесторонней информации о деятельности сотрудника;
- введение дифференцированной системы оплаты труда и дифференцированной системы представления льгот;
- раскрытие потенциала молодых специалистов;
- проведение ротации кадрового состава;
- избавление от «нерезультативного» персонала.

«Положение об аттестации» разработано на основе нормативной литературы и справочников. Оно содержит в себе определение аттестации, ее назначение и описание процедуры. Руководство предприятия утвердило этот документ. Мы предлагает четкий алгоритм проведения аттестации. Процедура оценки состоит из трех этапов – подготовительного, аттестационного собеседования и заключительного и показана на рисунке 5.

За месяц до начала аттестации на предприятии должна проводится разъяснительная работа. На общем собрании все сотрудники знакомятся с «Положением об аттестации».

В зависимости от вида аттестации, численность аттестуемых и компетенции экзаменаторов должны формироваться несколько аттестационных комиссий и утверждаться приказом руководителя

предприятия (в состав комиссии могут входит эксперты, привлеченные из сторонних организаций).

При создании аттестационной комиссии необходимо учитывать количественный, кадровый состав предприятия, его структуру. Например в ООО «Оптима» есть четыре департамента: финансовый, административный, технический, торговый; отдел маркетинга и ряд комплексов. Департаменты в свою очередь делятся на подразделения. По количественному составу примерно одинаковые – департамент финансовый и административный (15-30 человек), больше в техническом (30 человек) и торговом (35 человек).

Количество дней для проведения аттестации определяется числом аттестуемых и количеством структурных подразделений. Например, если предположить, что на каждого аттестуемого будет отведено 15 минут, то аттестационной комиссии потребуется как минимум 6 часов 25 минут работы, чтобы аттестовать 25 человек за один день. Желательно также, чтобы сотрудники одного подразделения аттестовались у одной комиссии, т.к. состав ее напрямую зависит от аттестуемого подразделения. Аттестация должна проводиться непосредственно по рабочим дням, в указанное время аттестуемый персонал не работает.

Для проведения аттестации необходимо выделить 3 дня, необязательно последовательных, возможно – частично занятых аттестацией, так, чтобы не нарушался производственный процесс.

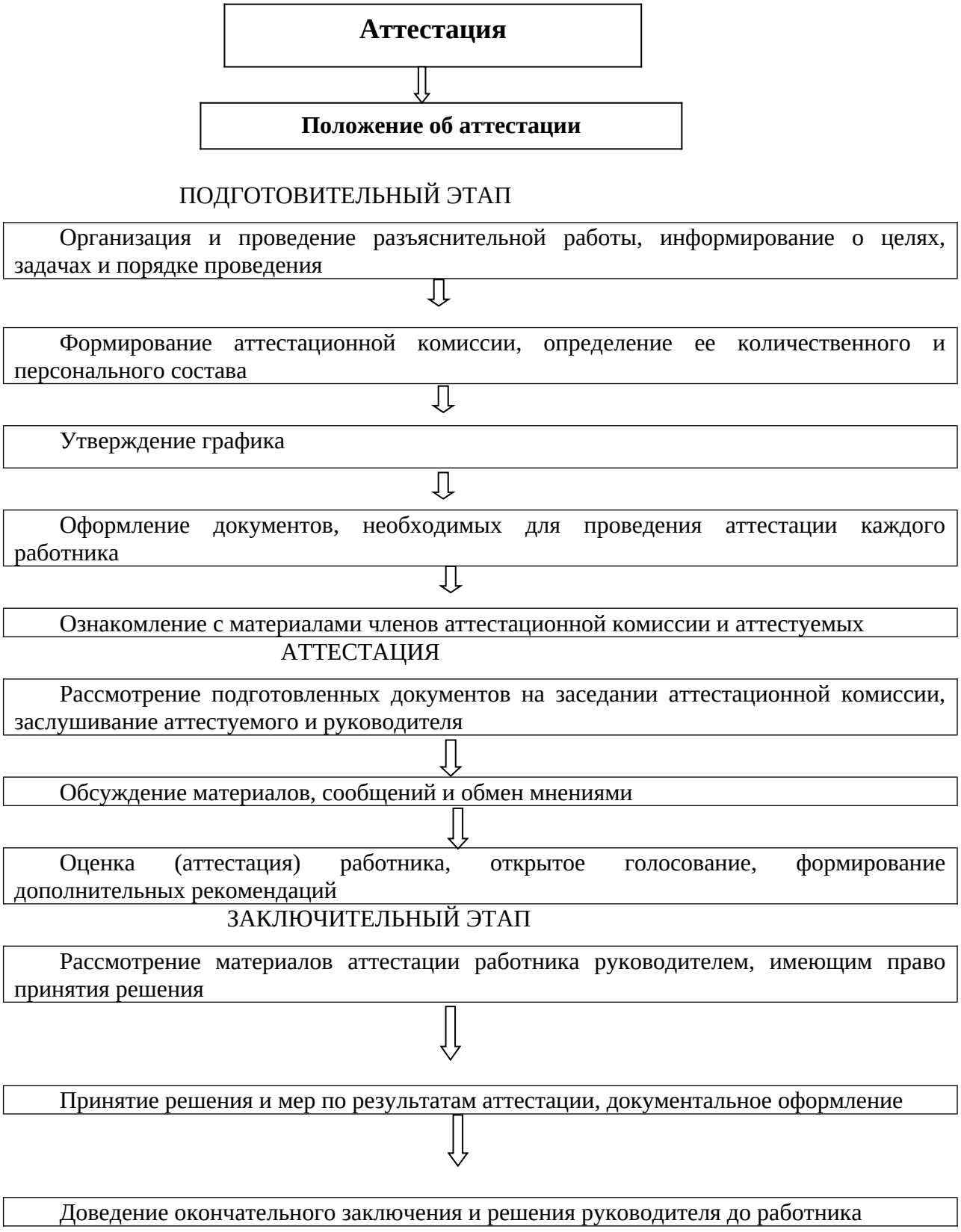


Рис. 3.2. Алгоритм проведения аттестации

С точки зрения объективности оценки более правильное решение –

создать три аттестационной комиссии, такие, чтобы представители одной службы аттестовали бы другую службу, или в рамках финансового департамента представители одного отдела аттестовали бы другой отдел.

Например, аттестационная комиссия для аттестации сотрудников технического департамента имеет следующий состав:

- директор (председатель);

-менеджер по персоналу (секретарь);

- начальник административного департамента;

- главный бухгалтер;

- представитель не технического департамента, непосредственно по своим должностным обязанностям связанный с техническим департаментом (это может быть инженер- проектировщик или менеджер, кладовщик и т.п.).

Для оценки профессиональных качеств сотрудников желательно приглашать для работы в аттестационной комиссии соответствующих специалистов с правом совещательного голоса. Это усиливает объективность, увеличивает доверие сотрудников к самой комиссии. Решение об аттестации сотрудника должно решаться открытым голосованием членами аттестационной комиссии, совещательный голос учитывается только в том случае, когда члены комиссии не приходят к единому мнению. К примеру, если из 5 членов комиссии двое считают, что сотрудника следует аттестовать, а двое других – однозначно против аттестации и еще один – воздержался, тогда учитывается совещательный голос специалиста. Кроме того, приглашенный специалист во время проведения аттестации может задавать аттестуемому вопросы, касающиеся профессиональной деятельности, а затем высказать свое мнение о его профессиональных качествах.

Таким образом, сотрудники, вошедшие в состав аттестационной комиссии и не являющиеся непосредственными руководителями аттестуемых, приемлемы как для руководства, так и для персонала.

За две недели до начала аттестации должны быть сделаны

представления на каждого аттестуемого сотрудника и характеристика, которая готовится отделом персонала и включает общее описание трудовой деятельности работника.

Представление составляет непосредственный руководитель аттестуемого: оно содержит сведения о результатах работы за прошедший период; в нем дается всесторонняя оценка соответствия работника квалификационным требованиям, предъявляемым по должности к его профессиональной компетенции, оценивается его отношение к работе, качество выполнения должностных обязанностей.

Отдел персонала знакомит аттестуемого работника с составлением на него представления за десять дней до начала проведения аттестации. Если работник не соглашается с данными ему оценками, ему предлагается составить опротестование в свободной форме.

Представления заполняются на разных бланках, предназначенных для специалистов и начальников отделов.

В качестве дополнительных документов готовятся материалы, которые дают полную картину о работе сотрудника и его личностных и деловых качествах:

1. Анкета экспертной оценки. Она заполняется только на руководителей. При экспертном методе оценки формируется состав экспертов (3-5 человек из числа линейных руководителей организаций, взаимодействующих с предприятием).

2. Бланк оценки сотрудника коллегами. Предлагаемая оценка позволит выявить мнение коллектива о своем товарище по работе, а также мнение подчиненных о своем руководителе.

За неделю до начала аттестации комиссия знакомится с собранными материалами. После чего администрация информирует сотрудников о тех вопросах, которые будут заданы на аттестационном собеседовании.

Можно выбрать следующие основные темы:

- способность управлять людьми;

- знание техники и техники безопасности в работе с ней;

- навыки работы с клиентами, умение выписки счетов, оформления договоров;

- порядок обслуживания покупателей и др.

После подготовительного этапа должно следовать аттестационное собеседование. В назначенные сроки собирается аттестационная комиссия, приглашается аттестуемый. Заслушивается краткое сообщение непосредственного руководителя и анализируются поступившие материалы. Затем задаются вопросы аттестуемому, выслушивается мнение работника о его планах, работе. В ходе аттестационного собеседования должны вести протокол.

Завершив интервьюирование, комиссия в отсутствие аттестуемого обменивается мнениями, всесторонне обсуждает его успехи и недостатки и выносит открытым голосованием одно из следующих решений:

1. Достоин выдвижения на должность (предлагается вариант).

2. Соответствует занимаемой должности полностью и достоин:

- зачисления в резерв на новую должность (предлагается ее вариант);

- повышения оклада (предлагается его размер);

- денежной премии в размере (предлагается сумма премии);

-получения льгот в виде (предлагается вариант).

3. Соответствует занимаемой должности.

4. Соответствует занимаемой должности при условии улучшения качества работы и выполнения рекомендаций комиссии по повышению уровня квалификации (повторная аттестация через (количество) месяцев).

5. Соответствует занимаемой должности не полностью. До повышения уровня компетенции, требуемой данной должности, понизить размер выплачиваемых премий до (предлагается сумма).

6. Не соответствует занимаемой должности по причинам (указывается причины).

Результаты аттестационного собеседования зачитываются и заносятся в

аттестационный лист. Он сдается на хранение в личное дело сотрудника.

После аттестационных собеседований со всеми сотрудниками отдел персонала должен издать приказ с решениями, принятыми по каждому сотруднику. Результаты аттестационной комиссии вывешиваются на информационном стенде.

Таким образом, на основании полученных результатов аттестации можно планировать дальнейшую деятельность отдельного сотрудника, подразделения, всей компании.

Представленная схема проведения оценки работы персонала может использоваться как для очередных аттестаций всего кадрового состава, так и для внеплановых аттестаций отдельных структурных подразделений. Необходимо как можно кропотливее работать в момент подготовительного этапа аттестации, который вмещает в себя всю сложность процедуры: важно учесть требования действующего законодательства, снять психологическую напряженность в коллективе. Чем лучше будут проведены подготовительные мероприятия аттестации, тем грамотнее она будет проведена в целом.

3.3. Совершенствование инструментов оценки и аттестации персонала с использованием новых технологий

Процедуру оценки персонала можно разделить на два этапа – сбор информации и ее интерпретацию. Выполнить обе эти функции позволяют такие популярные методы, как «Оценка 360°» или Assessment – центр. Но, несмотря на высокую эффективность, они достаточно сложны в реализации и по карману далеко не каждому предприятию. В качестве альтернативного инструмента не только сбора информации, но и ее частичной интерпретации, сочетающего в себе относительно невысокую стоимость и достаточную функциональность, можно использовать современные электронные системы дистанционного обучения (СДО).

Что позволяет рассматривать СДО как возможный инструмент оценки

персонала и управления компетенциями? На данный вопрос есть несколько ответов:

1. СДО – это информационная система, далеко не всегда подразумевающая территориальную «дистанционность», - она может использоваться и в рамках одной компактно расположенной компании.

2. Получение, хранение и обработка сведений о компетенциях вполне по силам СДО как стандартной базе данных. При этом архитектура ведущих систем изначально рассчитана на работу именно с такой информацией.

3. Использование компьютерных методов позволяет избежать ряда недостатков традиционным путем оценки персонала (например, субъективности в одних случаях и дороговизны – в других).

В полной мере возможности СДО в области оценки компетенций можно использовать только в сфере вопросов, касающихся профессиональных знаний и некоторых практических навыков. Оценить же с ее помощью, например, коммуникативную компетенцию или мануальные навыки, мягко говоря, проблематично. Кроме того, из шести требований к оценочной технологии (объективность, надежность, достоверность, прогностичность, комплексность и доступность) СДО не гарантирует достоверности и комплексности: первое подразумевает оценку выполнения сотрудником его обязанностей, второе - оценку работника во взаимодействии с другими людьми. И то и другое однозначно требует «человеческого фактора». Тем не менее, несмотря на эти оговорки, СДО могут стать чрезвычайно удобным и полезным инструментом, облегчающим жизнь работников кадровых служб.

Элементы СДО.Для адекватной оценки компетенций и управления ими СДО включает следующие средства.

Средство установления соответствий. Оценка компетенций сотрудников различается и зависит от их кадровой позиции. При этом «кадровая позиция» не является синонимом «должности», ее можно описать как совокупность характеристик должности, специализации сотрудника и подразделения, в котором он работает. Соответственно в СДО должна быть

система координат, позволяющая точно определить место сотрудника в структуре предприятия.

Средство фиксации требований к позициям. Для каждой кадровой позиции требования к уровню подготовки даже в одной области профессиональных знаний могут кардинально различаться. Понятно, что менеджеру отдела продаж совсем не обязательно иметь такие же навыки в области, например, ведения переговоров, как его руководителю; это было бы, по меньшей мере, неэкономично (тогда непонятно, зачем такому подчиненному такой начальник). Поэтому при автоматизированной оценке знаний по одной и той же теме СДО должна «понимать», к кому какие требования предъявлять.

Средство планирования развития персонала. Развитие компетенций сотрудников необходимо планировать, и процесс этот должен быть последовательным, подлежать контролю, а также корректировке на каждом этапе. Наиболее удобным и распространенным является включаемый в состав СДО механизм календарного планирования, определяющий периоды и последовательность доступа сотрудников к учебным материалам, и сроки измерения знаний. Однако могут быть и другие решения.

Средство измерения знаний. Это одно из наиболее важных и, как следствие, сложных в реализации средств. Разброс решений, предлагаемых разработчиками СДО, огромен - от простейших линейных тестов, одинаковых для групп сотрудников, до автоматической генерации индивидуальных тестов, отвечающих набору определенных характеристик, и адаптивного тестирования. Для адекватной оценки совершенно необязательно наличие самой сложной системы тестирования. Однако она в любом случае должна обеспечивать достаточно большое количество вариантов тестов с наименьшими затратами ручного труда, учитывать специфику компетенций и разницу в требованиях к различным кадровым позициям.

Средство мониторинга и аналитики. Мониторинг действий

пользователей технически реализуется достаточно просто, поэтому некоторые СДО позволяют фиксировать чуть ли не нажатие каждой кнопки на клавиатуре в процессе работы с системой. Другой вопрос - что делать с этой грудой данных, которые, сами по себе, в неструктурированном виде практической ценности не имеют. В идеале система должна включать несложный инструмент, позволяющий сотрудникам кадровых служб, не обременяя себя изучением языков программирования и не выпрашивая милости у специалистов IT-отделов, получать сводные данные с произвольными разрезами аналитики. Чем гибче и проще такой инструмент, тем эффективнее контроль и больше оснований для принятия решений.

Средство исполнения (аттестации).Процедура аттестации в кадровом менеджменте имеет особую значимость. Прежде всего, она положительно воздействует на мотивацию персонала, ведь каждому человеку важно получать оценку своей ежедневной работы. Кроме того, результаты аттестации дают основу для планирования обучения посредством определения пробелов в компетенциях персонала. В результате выявления сильных и слабых профессиональных качеств могут подготавливаться индивидуальные планы развития и карьеры сотрудников. С точки зрения СДО, средство исполнения представляет собой механизм, объединяющий большинство из перечисленных выше модулей (рис. 3.4).

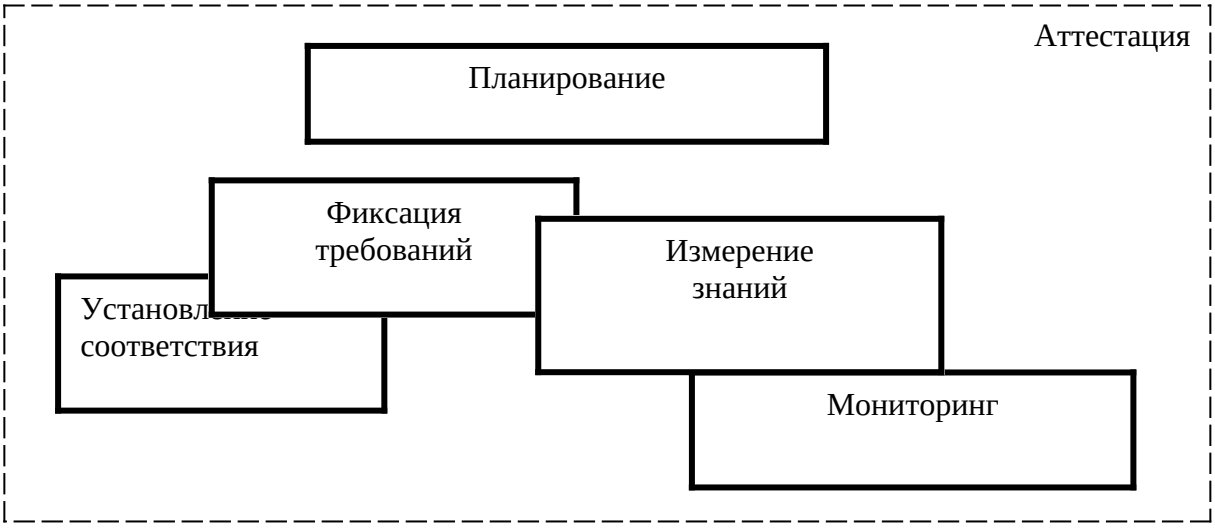


Рис. 3.4. Механизм исполнения аттестации

Таков перечень средств, превращающих систему электронного обучения в инструмент управления компетенциями сотрудников. В заключение отмечу, что, если использовать СДО в этом качестве, следует понимать, что реализация такого проекта требует достаточно высокой квалификации персонала кадровой службы и учебного центра, а также усилий по обеспечению начальной наполненности системы данными. Кроме того, важна функциональная целостность СДО - отсутствие в ней любого из перечисленных модулей приводит к недееспособности модели. Это обязательно стоит учитывать при использовании системы электронного обучения в качестве одного из инструментов оценки персонала и управления компетенциями.

Для дальнейшего повышения эффективности работы с персоналом, используя СДО, мы предлагаем создание Интранет в ООО «Оптима». Интранет, в отличие от Интернета, это внутренняя частная сеть организации. Как правило, Интранет – это Интернет в миниатюре, который построен на использовании протокола IP для обмена и совместного использования некоторой части информации внутри этой организации. Это могут быть списки сотрудников, списки телефонов партнеров и заказчиков. Чаще всего под этим термином имеют в виду только видимую часть Интранет – внутренний веб-сайт организации. Основанный на базовых протоколах HTTP и HTTPS и организованный по принципу клиент- сервер, интранет-сайт доступен с любого компьютера через браузер. Таким образом, Интранет – это «частный» Интернет, ограниченный виртуальным пространством отдельно взятой организации. Интранет допускает использование публичных каналов связи, входящих в Интернет, (VPN), но при этом обеспечивается защита передаваемых данных и меры по пресечению проникновения из вне на корпоративные узлы.

Особенности. Интранет построен на базе тех же понятий и технологий, которые используются для Интернета, такие как архитектура клиент-сервер и

стек протоколов Интернет (TCP/IP). В Интранете встречаются все из известных интернет-протоколов, например, протоколы HTTP (веб-службы), SMTP (электронная почта), и FTP (передача файлов). Интернет-технологии часто используются для обеспечения современными интерфейсами функции информационных систем, размещающих корпоративные данные.

Главная отличительная особенность Интранет кроется в информационном уровне коммуникаций.

Очевидная выгода использования Интранет

Высокая производительность при совместной работе над какими-то общими проектами.

Легкий доступ персонала к данным.

Гибкий уровень взаимодействия: можно менять бизнес-схемы взаимодействия как по вертикали, так и по горизонтали.

Мгновенная публикация данных на ресурсах Интранет позволяет специфические корпоративные знания всегда поддерживать в форме и легко получать отовсюду в компании, используя технологии Сети и гипермедиа. Например: служебные инструкции, внутренние правила, стандарты, службы рассылки новостей, тестирование и даже обучение на рабочем месте.

Позволяет проводить в жизнь общую корпоративную культуру и использовать гибкость и универсальность современных информационных технологий для управления корпоративными работами.

Интранет, как и все нововведения, да и не только они, имеет свои плюсы и минусы. К плюсам с легкостью можно отнести доступ к корпоративной информации в любое время и из любой удобной точки. Уменьшаются затраты на информирование, включая время. А оно, как известно, - деньги. Рабочее время становится ценностью - приобретает статус корпоративного ресурса, который подлежит учету и планированию. Системы учета и планирования личного и группового рабочего времени сотрудников становятся стандартными прикладными сервисами Интранета.

Интранет революционизирует способы получения и распространения

самой разной информации - от создания и рассылки справочных и иных сведений до размещения торговых заказов в интерактивном режиме и управления технологической цепочкой производственного процесса. К тому же интранет-технологии предоставляют возможность создания универсального единого архива общеиспользуемых документов.

Через корпоративный сайт можно реализовать системы опросов, мониторинга и многих других HR-мероприятий. Запустить через внутреннюю сеть работу, связанную с тестированием персонала. Например, использовать сеть для доведения уровня пользователей ПК до нужного компании состояния. Сначала компьютерный тест на определение уровня пользователя, затем обучение, затем повторный тест в качестве зачета.

Интранет, как одна из технологий поддержки управления, может решать общие задачи менеджмента и задачи специфические, исключительно для ООО «Оптима».

Критической точкой эффективности управления в ООО «Оптима» может стать уровень квалификации среднего управленческого звена. В этом плане интранет-технологии могут стать средством как внутреннего, так и внешнего удаленного консультирования и обучения. Основная трудность эффективного применения этой технологии заключается в необходимости отхода от старых управленческих шаблонов. Интранет может стать находкой для ООО «Оптима», которая ведет свой бизнес в постоянно меняющихся условиях, делает ставку на инициативу и самостоятельность сотрудников, а также постоянно ищет новые формы ведения бизнеса. Новая информационная технология часто неэффективна при поддержке старых форм управления. Поэтому Интранет как одна из наиболее бурно развивающихся информационных технологий может значительно активизировать поиск новых форм управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, оценка и аттестация – важная часть работы с персоналом. Как известно, в основе любого управления лежит обратная связь, включающая те или иные способы измерения, сравнения. При управлении персоналом обратная связь реализуется через оценку кадров, т.е. определение количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности, возможности передвижения на другую работу, должность.

Задачи, которые предполагалось решить в данной работе, осуществлены в полном объеме, а именно:

1. Рассмотрены теоретические основы оценки и аттестации персонала, в частности, даны основные понятия деловой оценки персонала, ее цели, принципы, этапы, методы, раскрыта организация процесса аттестации персонала в современных условиях.

2. Характеризуя хозяйственную деятельность предприятия, можно сказать, что ООО «Оптима» предприятие с большими потенциальными возможностями, имеет четкие цели и позиции на рынке климатического оборудования. Ассортимент товарной продукции постоянно расширяется, в перспективе при соблюдении качества товара есть возможность выйти на внешний рынок, в частности организация торговли климатическим оборудованием со скандинавскими странами.

Персонал в ООО «Оптима» имеет относительную стабильность, преобладает мужское население в силу специфики производства. Основные категории персонала, от которых зависит эффективность предприятия, имеет небольшие перспективы роста, что является положительным моментом для предприятия. Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей. Молодые кадры на предприятии редеют, но эта проблема не только ООО «Оптима», это проблема многих предприятий по всей территории России. Коэффициент текучести имеет отрицательную

динамику, что требует глубокого анализа причин и внесения соответствующих корректировок в кадровую политику. И главная причина увольнения – низкая заработная плата, по мнению работников предприятия.

3. Анализ организации процесса оценки и аттестации в ООО «Оптима» показал, что сотрудники предприятия проходят оценочные процедуры на разных этапах работы в организации: при поступлении на работу, в ходе отбора кандидатов на существующую должность, после окончания испытательного срока, в ходе ротации, повышения в должности или включения в кадровый резерв, при принятии решения о направлении сотрудника на обучение, при принятии решения об увольнении сотрудника.

При оценке персона применяются такие методы, как биографическое интервью, анализ рекомендаций, структурированное интервью, профессиональные и личностные тесты,методы оценочного интервью, а также личностное и профессиональное тестирование.

Исследование показало, что в процессе оценки и аттестации персонала в ООО «Оптима» существуют недоработки. Случаются ошибки, которые отражаются на результатах аттестации и формируют негативное отношение к данной процедуре у персонала.

Главная проблема предприятия состоит в не периодичности проведения оценки деятельности сотрудников. Если у аттестации есть официальный статус, ее периодичность определена законом, то периодическая оценка персонала, ее процедура регулируется внутренними документами предприятия. Периодическая оценка должна направлять людей на достижение актуальных целей и развитие ключевых для предприятия компетенций.

4. На основании изученных материалов были разработаны следующие рекомендации по оценке персонала:

1. Сотрудники должны четко знать и понимать стандарты работы и критерии, по которым их оценивают.

2. Сотрудники должны знать, по какому принципу проводится оценка

и как ее результаты найдут отражения на заработной плате.

3. Система оценки должна быть прозрачной, понятной, универсальной для всех сотрудников, чтобы исключить возможность предвзятого отношения. Особенно важно, чтобы критерии оценки были одинаково понятны и оценщику и оцениваемому.

4. По результатам оценки сотруднику должна быть предоставлена обратная связь, причем не только отрицательного характера. Важно отметить не только плохие, но и хорошие качества сотрудника.

5. По результатам оценки сотруднику должна быть предоставлена возможность исправить то, что он делает неверно.

Для установления уровня оплаты труда куратора и повышения эффективности его работы целесообразно проводить аттестацию сотрудников компании, имеющих стаж работы в данной организации более 1 года.

.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Официальные документы, нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (С учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 №6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. – 04.08.2014. – № 31. – Ст. 4398.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) [Текст]: федер. закон: принят Государственной Думой 21 октября 1994 года № 51-ФЗ: по состоянию на 06 апреля 2015 // Собрание законодательства РФ. – 05.12.1994. – № 32. – Ст. 3301.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Текст]: федер. закон: принят Государственной Думой 22 декабря 1995 года № 14-ФЗ: по состоянию на 07 апреля 2015 года // Собрание законодательства РФ. – 29.01.1996. – № 5. – Ст. 410.

4. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: федер. закон: принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года № 197-ФЗ: по состоянию на 02 мая 2015 // Российская газета. – 31.12.2001. – № 256.

Книги, монографии, статьи

5. Алексеева, Т. Оцениваем уровень компетентности / Т. Алексеева // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – №6. – С.52 – 64.

6. Баева, Т.В. Ассессмент в розничной торговле / Т. В. Баева // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №7. – С.64 – 70.

7. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала/ Е.А. Борисова. - СПб.: Питер,2013. – 288 с.: ил. – (Теория и практика менеджмента).

8. Бутурлина, Е. Организационные аспекты оценки результатов

деятельности / Е. Бутурлина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №5. – С.70 – 74.

9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник. – М.:ИНФРА-М,2013. – 368 с.

10. Бычкова, Я. Оценка «по-советски»? Полезный опыт / Я. Бычкова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №3. – С.8 – 13.

11. Валиева, О.В. Управление персоналом: Конспект лекций. – М.: Приор-издат,2011. – 176 с.

12. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин. – М.: Юристъ,2014. – 496 с.

13. Веснин, В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учебно-практическое пособие/ В.Р. Веснин. – М.,2012. – 589 с.

14. Вишнякова, М. «Кристаллическая решетка» менеджера / М. Вишнякова // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – №9. – С.60 – 64.

15. Выбираем метод оценки персонала // Управление персоналом: просто, практично, полезно. – 2012. – №1. – С.26 – 30.

16. Крупский, А. Экспресс-диагностика лояльности персонала / А. Крупский // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – №1. – С.56 – 63.

17. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, Л.В. Ивановская. Под ред. А.Я. Кибанова. – М.:Проспект,2012. – 72 с.

18. Обучение и развитие персонала в компании: Методическое пособие. – М., 2011. – 63 с. – (Библиотека персонал-технологий).

19. Организация работы службы персонала: Методическое пособие. – 2012. – 63 с. – (Библиотека персонал-технологий).

20. Оценка персонала: Методическое пособие. – М.,2013. – 63 с. –

(Библиотека персонал-технологий).

21. Пелевина, Л. Как организовать оценку удовлетворенности? / Л. Пелевина // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №1. – С.34 – 38.

22. Периодическая оценка – это не экзамен // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – №8. – С.10 – 15.

23. Петина, Н. Аттестация развития / Н. Петина // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №10. – С.62 – 68.

24. Поляков, А. Проверенные кадры: методика оценки / А. Поляков // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №2. – С.48 – 56.

25. Растеряева, Л.А. Оценка должностей: типичные сложности и пути их решения / Л. А. Растеряева // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – №12. – С.48 – 55.

26. Управление персоналом организации: Практикум. Учебное пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.:ИНФРА-М,2014. – 365 с.

27. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ,2012. – 560 с.

28. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – М.: НОРМА,2011. – 456 с.

29. Шумская, В. Оценка по-«фамильному» / В. Шумская// Справочник по управлению персоналом. – 2014. – №2. – С.46 – 53.

Электронные ресурсы

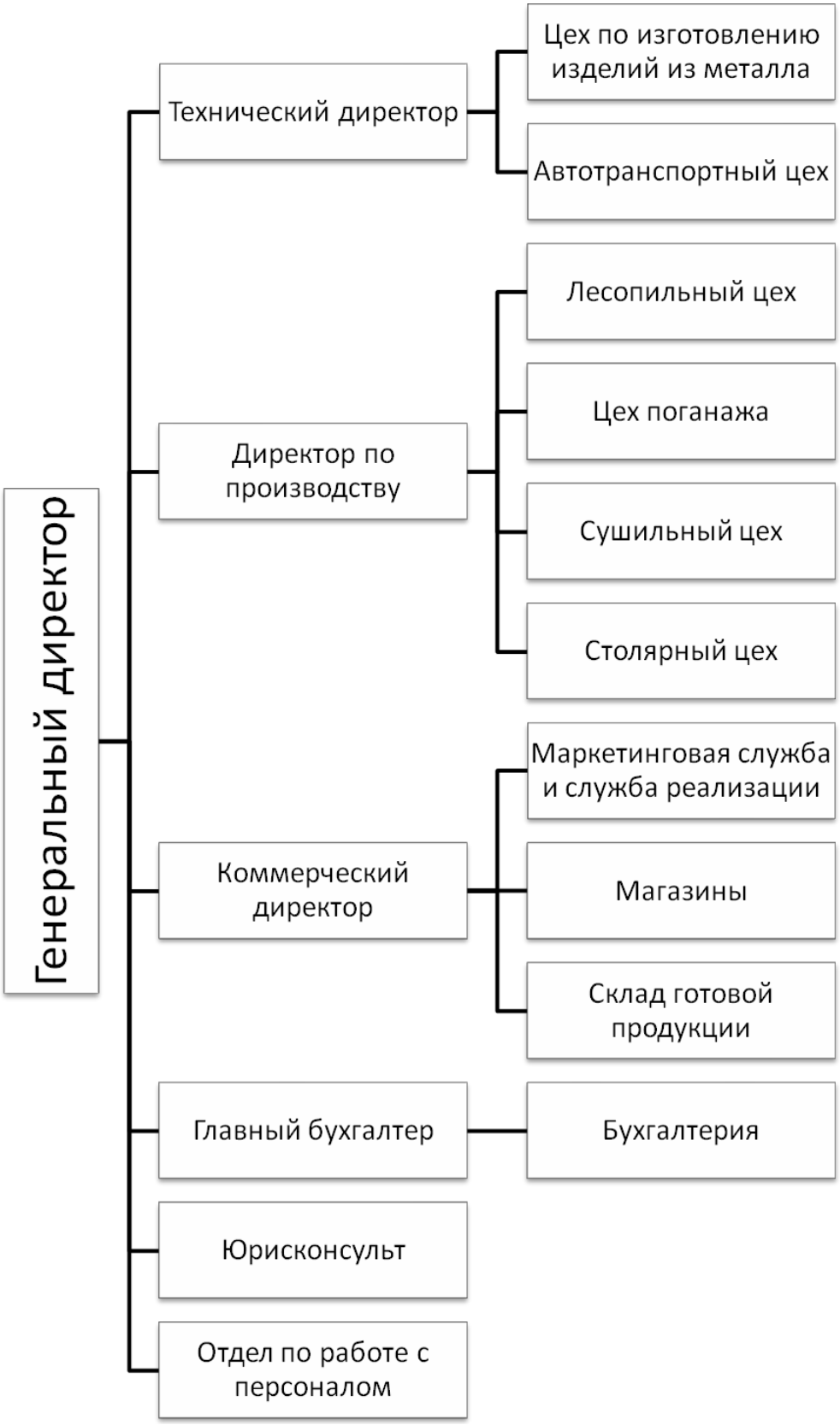
30. PRO-персонал [Электронный ресурс]: Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом – Режим доступа: http://www.pro-personal.ru/journal/801/

Приложение 1 - Методы оценки персонала

Название метода	Краткое описание метода
Биографический	Анализ анкетных данных: листка по учету кадров, личных заявлений, автобиографии, документов об образовании, характеристик
Интервьюирование(собеседование)	Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных
Тестирование	Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов (с последующей расшифровкой)
Программированный	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов.
Анкетирование	Оценочная анкета представляет собой набор вопросов, на которые должен ответить сотрудник. Специалист, проводящий оценку (оценщик), анализирует наличие или отсутствие указанных черт и отмечает подходящий вариант
Метод сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик делает пометку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Из суммы пометок складывается общий рейтинг анкеты данного работника.
Описательный	Оценщик должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения сотрудника, составить список его основных достижений и сильных сторон. Отчет должен опираться на реальные факты
Описательный	Оценщик должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения сотрудника, составить список его основных достижений и сильных сторон. Отчет должен опираться на реальные факты
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) или в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и "фотографии рабочего дня". Оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат
Метод «360 градусов»	Сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами и подчиненными. Конкретные формы оценки могут варьироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки. Цель метода - получить всестороннюю оценку аттестуемого
Ранжирование	Сравнение между собой работников, оцениваемых по выбранному критерию, их расположение в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)
Сравнение по парам	В группе участников, работающих на аналогичных должностях, сравнивается каждый с каждым, после чего подсчитывается, сколько раз сотрудник оказывался лучшим в своей паре
Рейтинг, или метод сравнения	Оценка соответствия работника занимаемой должности. Важнейший компонент данного вида оценки - список задач, которые должен выполнять аттестуемый. После составления этого списка изучается деятельность сотрудника с учетом времени, затрачиваемого им на принятие решений, и способов выполнения поставленных задач. Затем оцениваются перечисленные в списке качества аттестуемого, например, по 7-балльной шкале: 7 - очень высокая степень, 1 - очень низкая.Анализируется соответствие выявленных оценок эталонным, либо сравниваются результаты сотрудников, работающих на аналогичных

	должностях
Метод инцидентов	Сравниваются только достижения и проступки работников за отчетный период. В целях усовершенствования метода оцениваемые факторы следует ранжировать
Стандарты исполнения	Метод позволяет оценить, достиг ли сотрудник результата, который считается нормой для данной должности. Способы определения рабочих стандартов: средняя продукция рабочей группы, время выполнения, работы по образцу, экспертное заключение
Оценка по решающей ситуации	Для использования этого метода специалисты по оценке готовят описания "правильного" и "неправильного" поведения работников в типичных ("решающих") ситуациях. Описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику и в соответствии с рубрикатором вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется в оценке деловых качеств сотрудника
Метод независимых судей	Независимые члены комиссии (6-7 человек) задают оцениваемому сотруднику вопросы по разным сферам деятельности. Процедура напоминает перекрестный допрос. Судьи фиксируют верные и неверные ответы. По окончании процедуры выдается заключение. Возможна и компьютерная обработка ответов работника, тогда заключение выдает специальная программа
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника
Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением сотрудника в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в стрессовой ситуации)
Окончание Деловая игра	Проведение деловой игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям (например, "генератор идей", "организатор", "критик", "эксперт", "делопроизводитель", "наблюдатель" и др.) и оценка способности работы в малой группе
Анализ конкретных ситуаций (кейсы)	Моделирование конкретной производственной ситуации. Задача сотрудника - анализ и подготовка предложений по ее разрешению
Анализ достижения целей	Сравнение плановых ключевых показателей деятельности с фактическими. Оценка результатов проводится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов
Оценка на основе моделей компетенций	Модели компетенций описывают интеллектуальные и деловые качества работника, навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках корпоративной культуры организации. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетенций - основание для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов (конкретные результаты профессиональной деятельности) и является предметом оценки, самооценки и независимой экспертизы
Самооценка	Самоанализ работника по заданным критериям

Приложение 2 - Организационная структура управления ООО «Оптима»



Приложение 3

Экспертные оценки изучаемых сотрудников.

Группы качеств	Наименование качеств																		Наименование качеств											
	Социально-психологическая направленность						Квалификация и уровень знаний						Деловые качества						Организаторские способности						Личностные качества					
Коды качеств	01	02	03	04	05		06	07	08	09	10		11	12	13	14	15		16	17	18	19	20		21	22	23	24	25	
ФИО работника	Чувство долга	Авторитет в коллективе	Общественно полезная активность	Интелектуальный уровень	Моральная устойчивость	Средний балл по I группе качеств	Уровень профессиональных знаний по	Уровень профессиональных знаний по	Уровень знаний экономики организации	Навыки по управлению	Способность применять знания на практике	Средний балл по II группе качеств	Обязательность	Инициативность в работе	Оперативность	Разумная предприимчивость	Умение доводить начатое дело до конца	Средний балл по III группе качеств	Умение организовать эффективную работу	Требовательность к подчиненным	Склонность руководить	Умение применять творческий подход	Умение строить деловые взаимоотношения	Средний балл по IV группе качеств	Самостоятельность	Самодисциплина	Работоспособность	Энергичность	Стрессоустойчивость	Средний балл по V группе качеств
Васина Ю.А.	4,3	4,5	3,5	4,1	4	4,1	4,1	4,1	3,7	3,2	3,2	3,7	4,2	3,3	4,1	2,9	4,1	3,7	2,9	4,1	4,2	3,3	4	3,7	3,9	4,5	4,4	4,3	4,1	4,2
Иванова М.А.	4	3,7	3,6	4,2	4,1	3,9	4,4	4,5	4,2	3,1	3,9	4,0	4,1	3,7	4,2	3,3	4	3,9	3,5	4	4,1	3,5	3,9	3,8	4,1	4,2	4,2	4	4	4,1
Митина А.Н.	4,5	4,8	4,5	4,5	4,3	4,5	4,6	4,5	4,2	4	4	4,3	3,9	3,9	4	4	4,1	4,0	3,9	3,8	3,8	3,2	4	3,7	4,1	4,4	4	3,9	3,9	4,1
Сидорова А.Ю.	4,1	4,2	4,1	4,4	4	4,2	4,4	4,4	4,3	3,9	3,8	4,2	4,2	3,8	3,9	3,7	4,2	4,0	3,8	4	4	3,6	4	3,9	3,7	4,1	4,2	4	4	4,0
Средний балл	4,2	4,3	3,9	4,3	4,1	-	4,4	4,4	4,1	3,6	3,7	-	4,1	3,7	4,1	3,5	4,1	-	3,5	4,0	4,0	3,4	4,0	-	4,0	4,3	4,2	4,1	4,0	-

Приложение 4

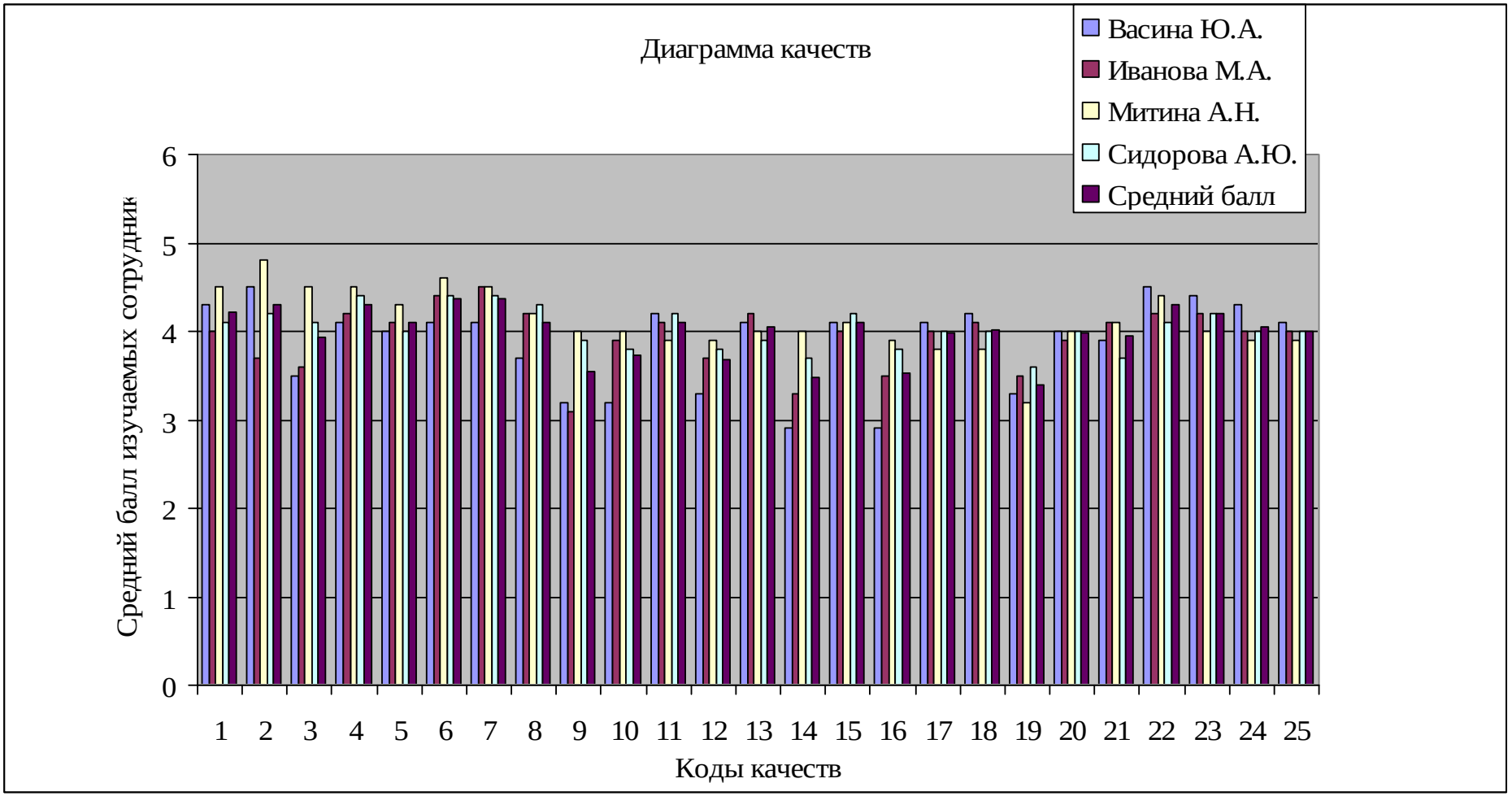


Диаграмма качеств работников, участвовавших в исследовании