Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Направление ***38.03.02*** **Направленность** _____

(код) *(наименование)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «КЛИМАТ КОНТРОЛЬ»**

Обучающийся _____ _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель _____ _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2023 г.

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

обучающемуся Полетаевой Екатерине Александровне

1. Тема: Совершенствование системы аттестации персонала ООО «Климат Контроль».

2. Срок сдачи обучающимся законченной работы «___» _____ 202__ г.

3. Исходные данные к ВКР: научная и учебная литература, интернет ресурсы.

4. Содержание ВКР (перечень подлежащих разработке вопросов):

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие аттестации, ее роль в оценке системы управления персоналом

1.2. Факторы, влияющие на эффективность аттестации персонала

1.3. Влияние аттестации персонала на конкурентоспособность организации

Глава 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «Климат Контроль»

2.1. Общая характеристика ООО «Климат Контроль»

2.2. Характеристика персонала ООО «Климат Контроль»

2.3. Анализ текущей системы аттестации персонала ООО «Климат Контроль»

Глава 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «Климат Контроль»

3.1. Направления совершенствования действующей системы аттестации

3.2. Разработка мероприятий для повышения эффективности системы аттестации

3.3. Оценка экономической целесообразности предложенных рекомендаций

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

5. Перечень графического материала ___таблиц, ___ рисунков.

6. Приложения ___.

Дата выдачи задания __.__.202__ Задание принял (дата) __.__.202__

Подпись руководителя _____ Подпись обучающегося_____

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....5
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА 9
1.1. Понятие аттестации, ее роль в оценке системы управления персоналом.....9
1.2. Факторы, влияющие на эффективность аттестации персонала.....14
1.3. Влияние аттестации персонала на конкурентоспособность организации.....21
Глава 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «Климат Контроль».....32
2.1. Общая характеристика ООО «Климат Контроль».....32
2.2. Характеристика персонала ООО «Климат Контроль».....40
2.3. Анализ текущей системы аттестации персонала ООО «Климат Контроль».....44
Глава 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «Климат Контроль».....50
3.1. Направления совершенствования действующей системы аттестации. .50
3.2. Разработка мероприятий для повышения эффективности системы аттестации.....55
3.3. Оценка экономической целесообразности предложенных рекомендаций.....59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....66
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....69
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....73
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....77

ВВЕДЕНИЕ

Персонал компании, который можно обозначить как трудовой человеческий ресурс, играет ключевую роль в производственном процессе, поскольку именно от него зависит успешность и конкурентоспособность предприятия, а так же то насколько эффективно используются средства производства в целом. Трудовой потенциал персонала представляет собой комплексный пакет профессиональных знаний и навыков, личностных и демографических характеристик, деловых связей, но в современной России потенциал сотрудника используется не в полной мере. Одной из причин ограниченного использования потенциала можно назвать незнание всей его глубины.

Для полноценного использования трудового ресурса важно проводить комплексные аттестации персонала, которые позволяют точно определять действительный уровень соответствия занимаемой должности согласно владению необходимыми знаниями и навыками. Современная теория и практика управления человеческими ресурсами располагает широким арсеналом способов оценки указанного соответствия и общих результатов деятельности сотрудников компании.

Аттестация персонала занимает одно из ключевых мест в системе кадровой политики любой компании. Обучение, развитие и мотивация персонала могут быть более результативными при условии функционирования в компании эффективной системы оценки персонала. Управление персоналом, основанное на результатах его систематической оценки, будет направлено на решение стратегических задач компании, на комплексное развитие персонала, на снижение рисков эффективного функционирования компании, связанных с человеческим фактором. В конечном итоге, качественно выстроенная кадровая политика с учетом результатов оценки персонала позволит повысить эффективность использования производственных ресурсов компании.

В рамках обеспечения эффективного процесса друга и исполнения обязанностей своих сотрудников организации необходимо регулярно пересматривать применяемую систему оценки, как главный механизм кадрового управления. Информация, получаемая в ходе оценки персонала, применяется не только в целях разработки и принятия управленческих решений, но и определения необходимости и потребности в обучении персонала, повышении уровня его квалификации, а так же разработке механизма мотивации и стимулирования сотрудников.

Так же для эффективного использования кадровых ресурсов необходимо четкое понимание размеров его потенциала, как в целом коллектива, так и каждого отдельного сотрудник. Исходя из этой информации, создаются необходимые условия для реализации и исполнения должностных функций каждым сотрудником. Все это определяется в ходе оценки персонала.

Аттестация персонала нацелена на определение уровня подготовки каждого отдельного сотрудника к трудовым функциям, наличия у него необходимых компетенций, знаний, навыков и опыта. Так же является немаловажным фактором – способность данного механизма к определению психологических особенностей сотрудника.

Активное применение системы оценки профессиональных характеристик сотрудника позволяет осуществлять постоянный контроль за уровне подготовки, тем самым более эффективно организовать рабочий процесс.

Цель работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию системы аттестации персонала ООО «Климат Контроль».

Исходя из поставленной цели, в рамках данной работы, предполагается решение следующих задач:

- изучить понятие аттестации, ее роль в оценке системы управления персоналом;

- рассмотреть факторы, влияющие на эффективность аттестации персонала;

- определить влияние аттестации персонала на конкурентоспособность организации;

- дать характеристику персонала ООО «Климат Контроль»;

- проанализировать текущую систему аттестации персонала ООО «Климат Контроль»;

- разработать направления совершенствования действующей системы аттестации;

- разработать мероприятия для повышения эффективности системы аттестации;

- оценить экономическую целесообразность предложенных рекомендаций.

Объект исследования - ООО «Климат Контроль».

Предметом исследования - аттестация персонала в ООО «Климат Контроль».

Методологическая основа исследования: метод анализа, синтеза, метод сравнения, графический метод, анкетирование, тестирование, методика Хоува—Штрауса.

Теоретическую основу данного исследования составили работы следующих авторов: Еремина И.Ю., Плющева А.Р., Зародина В.В., Зубова А.М., Ковалева, М.В., Козырева О.Н., Ольхова Л.А., Кукина, Н.А., Курлапова В.А., Цыганкова И.В., Марковская А.А., Ромашихина Т.М., Колесников А.В., Махмудова И.Н., Моргунов, Е. Б., Некрасов, К. В., Проскурин, В. В., Разумова М.А., Селиверстова, М.В. Силова О.О., Сушко А.Г., Валькович О.Н., Тебекин А. В., Устюгова, И. Е., Шаронов, В. С. и др.

Практическая значимость исследования состоит в разработке направлений совершенствования процессов закрепления молодых специалистов в системе государственной службы Министерства социального благополучия и семейной политики Камчатского края.

Структура работы выпускной квалификационной работы включает введение, три главы, заключение, библиографический список.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Понятие аттестации, ее роль в оценке системы управления персоналом

Понятие «аттестация сотрудников» можно определить как инструмент, позволяющий оценить степень соответствия сотрудником требованиям, установленных занимаемой им должности, а также уровень его профессиональных и моральных качеств. Главной целью аттестации сотрудников является определение соответствия уровня профессиональных знаний, умений и навыков работников установленным законодательством требованиям, квалификационным характеристикам профессии, на основе которого принимаются управленческие решения в области совершенствования системы управления персоналом в организации.

Роль аттестации в системе управления персоналом можно раскрыть через функции, которые она выполняет. Аттестация сотрудников выполняет следующие основные функции: оценочную, что предполагает проведение диагностики и оценки качества и эффективности работы сотрудника, его способностей; прогностическую, что включает в себя определение путей развития сотрудника, перспектив роста, а также установление возможного совершенствования методов управления персоналом; мотивирующая, а именно возможность заинтересовать работника в результатах своего труда.

В упрощенном виде под «аттестацией персонала» понимается оценка соответствия работника занимаемой должности (вакансии). В настоящее время аттестация персонала предполагает не только определение соответствия работника занимаемой должности, но и оценку результата его работы, уровень профессиональной компетентности, личностные качества, а также потенциал работника в рамках развития компании. По мнению авторов, под аттестацией персонала следует понимать комплексную оценку действующего или потенциального работника, направленную на определение его квалификационных характеристик, профессиональных компетенций,

личностных и психологических качеств, а также на определение его результативности и потенциала.

Если в компании аттестация персонала не реализуется как один из элементов кадровой политики на постоянной основе, то предпосылками для ее проведения являются разработка стратегии развития компании, рост текучести кадров, снижение мотивации у работников, ухудшение морального климата в компании и др. [7, с.63-66].

Понятие «аттестация» включает регулярную оценку производственных компетенций работника. Аттестация является базовой процедурой, необходимой для того, чтобы эффективно функционировали технологии управления человеческими ресурсами в организации [3, с.141-144].

Часть 2 ст. 81 ТК РФ гласит о том, что порядок проведения аттестации устанавливается трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, разрабатываемые на уровне отдельной организации.

В некоторых случаях порядок проведения аттестации может определяться актами, которые не носят нормативный характер. Для коммерческих организаций, индивидуальных предпринимателей, аттестация не обязательна, однако может быть прописана в локальных нормативных актах и применяться для определения квалификационного уровня сотрудников. Основным документом, который регламентирует аттестацию, является Положение об аттестации.

На законодательном уровне отсутствует нормативный акт, определяющий общий порядок проведения процедуры. Положение о порядке проведения аттестации работников – локальный нормативным актом компании.

Аттестация должна являться обязательной процедурой для всех сотрудника банка, и проводится один раз в год для сотрудников, имеющих стаж работы более года. Сотрудники, с меньшим стажем работы, проходят аттестацию после окончания испытательного срока. Руководитель

организации утверждает график и сроки проведения аттестации, данная информация доводится до работников за один месяц до начала процедуры.

Процедура аттестации должна выглядеть следующим образом: для начала аттестационная комиссия изучает полученные материалы и заслушивает мнение сотрудника о своей работе; проводится тестирование, как правило, в электронном виде, по заранее разработанным вопросам на основе модели компетенций; проводится беседа (собеседование) с целью выявления трудового потенциала сотрудника.

Аттестация – это самая распространенная форма оценивания работы сотрудника, проверки, соответствует ли он занимаемой должности.

Создание системы точной, объективной, понятной работникам оценки главная задача руководства каждого предприятия.

При процедуре аттестации персонала определяется «качество» сотрудника, опираясь на определенные критерии, которые заранее определены внутри каждой организации.

Критерии аттестации персонала – это факторы, показатели, определяющие «качество» сотрудника.

Самым важным и сложным действием при аттестации персонала считается выработка критериев.

Критерии аттестации персонала отображены в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Критерии аттестации персонала

Критерий	Характеристика
Особенности поведения	Данный фактор является одним из сложных для оценки, необходимо сделать точный и подготовительный анализ содержания работы и ввести конкретные стереотипы поведения, влияющие на эффективность.
Эффективность деятельности	Здесь рассматриваются личные особенности выполнения работы.
Уровень достижения	Устанавливается уровень достижения

результатов	поставленных целей, и анализируются причины, по которым уровень не был достигнут.
Выполнение должностных Обязанностей	Носит дисциплинарный характер. Определяется оценка выполнения своих функций.
Компетенция	Разработка профилей компетенций для всех видов работы и должностей.

Оценка персонала – это самая распространенная форма оценивания работы сотрудника, проверки, соответствует ли он занимаемой должности.

В процессе проведения аттестации подводятся итоги работы каждого работника, когда заканчивается срок действия его трудового договора, оцениваются результаты его трудовой деятельности, определяется степень соответствия сотрудника установленным должностным требованиям [19, с.431].

Сравнительный анализ «оценка персонала» и «аттестация» представлен на рисунке 1.1.

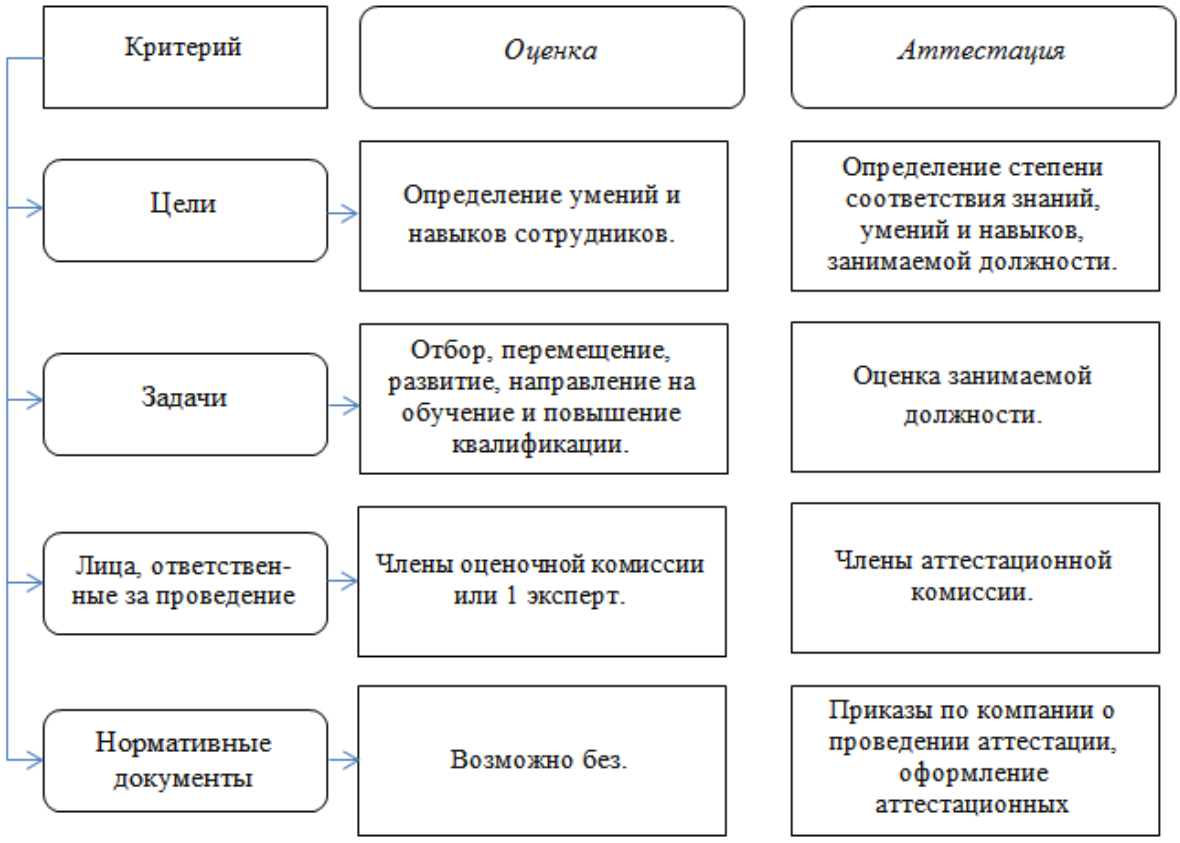

Рис. 1.1 Сравнительный анализ «оценка персонала» и «аттестация»

В современных условиях функционирования рынка оценку персонала необходимо рассматривать как важный бизнес-процесс, который позволяет выявить сильные и слабые стороны коллектива компании, а также наметить пути совершенствования индивидуальных трудовых способностей работника, исследовать эффективность системы мотивации персонала. Объективно реализованная оценка деятельности не только дает возможность работнику иметь представление о том, как была оценена выполненная им работа, но и в значительной мере влияет на мотивацию его дальнейшей трудовой деятельности.

Основной целью оценки персонала является улучшение управления деятельностью организации. Поэтому правильный выбор моделей и методов оценки работников позволяет:

- планировать карьеру и способствует продвижению работников по службе; определять уровень компетентности специалистов;

- осуществлять перестановку кадров с учетом потенциала работников;

- строить психологический портрет работников организации;

- проводить эффективный подбор нужных специалистов;

- исследовать специфику межличностных отношений и психологический климат в коллективе;

- определять степень удовлетворенности и заинтересованности работников в организации;

- находить средства для закрепления в организации нужных специалистов;

- разрабатывать эффективную систему мотивации трудовой деятельности [14, с.168].

К сожалению, большинство предприятий России оценку персонала осуществляют только на этапе подбора или как сугубо направленную на

определение результатов труда работников. Из-за этого часто теряются рычаги влияния организации на ее человеческий капитал.

Однако использование и распространение современных методов оценки персонала на конкретном отечественном предприятии требует детального изучения и исследования.

1.2. Факторы, влияющие на эффективность аттестации персонала

Аттестация персонала – это более формализованный процесс, нежели оценка персонала. Некоторые компании, которым по закону не требуется проходить сертификацию, используют ее как инструмент мониторинга персонала при реконструкции, или когда важно определить необходимость аттестации. Разработка системы оценки персонала в компании необходима и для решения некоторых других задач. Например, определение результативности сотрудников, контроль выполнения поставленных задач. Значительную роль в оценке играют трекеры времени. Эти инструменты помогают в один клик обеспечить качественный и полный анализ работы персонала.

Аттестация может проходить одновременно по трем направлениям: оценка деятельности, оценка квалификации, оценка личности.

1. Оценка деятельности включает в себя выполнение должностных обязанностей, выполнение плана работ (сроки, качество), достижение поставленных задач. В организации четко определены должностные обязанности (ясно, с чем сравнивать), есть план-график работ (фиксируется выполнение заданий), сотрудники имеют четкие задачи. Аттестация проходит быстро и объективно. Надо помнить, что чем слабее организационная основа оценки деятельности, тем сложнее получить объективный результат.

2. Оценка квалификации заключается в «экзамене» — работники в письменной форме отвечают на вопросы по специальности. Возможна и

устная форма ответов. Опросник заранее подготовлен и согласован с ведущими специалистами, определено, какой результат «экзамена» приемлем для специалистов различной квалификации.

3. Оценка личности. Организация оценивает основные поведенческие характеристики человека, сопоставляет их с поведенческими требованиями к профессии, оценивает взаимоотношения в коллективе.

В результате можно:

- сравнив личностные требования, предъявляемые к должности, с фактическими личностными особенностями сотрудника, занимающего данную должность, разработать для сотрудника программу обучения и развития;

- при наличии стрессовых или конфликтных ситуаций определить причины и пути устранения конфликтов;

- при наличии существенных претензий к деятельности сотрудника оценить, одинаково ли работник и его руководитель понимают поведенческие требования, предъявляемые к данной должности;

- избегая субъективизма, построить структурированное аттестационное интервью [23, с. 114].

Формирование системы аттестации персонала — это процесс создания системы оценки персонала, в котором идет подбор, анализ и применение инструментов/методов, которые будут применяться на практическом уровне.

Аттестация персонала предприятия служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения с компании.

Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Кроме того, выявляется степень владения организационной культурой. Как отмечают исследователи, именно посредством организационной культуры

возможно создать сплоченный коллектив, способный достичь поставленных целей [15, с. 10]. Она имеет целью изыскание резервов роста, повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности сотрудника.

Нами были рассмотрены некоторые виды аттестации:

- предварительная (при приеме на работу);

- по истечении испытательного срока (для недавно пришедших на работу и проработавших определенный период);

- очередная или периодическая (для всех сотрудников, осуществляется с определенной периодичностью);

- при продвижении по карьерной лестнице (для лиц из числа кадрового резерва, претендующих на новую, более высокую, должность);

- при переходе в новое подразделение, появлении и внедрении новых технологий работы [26, с. 76].

Виды аттестации работников прописываются в «Положении об аттестации». Порядок аттестации специалистов зависит от того или иного вида процедуры.

Основными методами и инструментами аттестации персонала являются:

- метод ранжировки, который заключается в рейтинговой оценке каждого сотрудника предприятий или подразделения, с целью определения степени важности их участия в производственном процессе;

- метод классификации, который заключается в распределении по нескольким заранее установленным категориям достижений (заслуг) на основании общей эффективности деятельности работников предприятия;

- метод шкалы оценок, который заключается в выставлении оценок по определенным критериям, установленных руководством предприятия;

- метод открытой аттестации, который заключается в замене рейтинговых оценок на характеристику по каждому критерию выполнения работы сотрудников.

Основные преимущества программ сторонней сертификации, оценки и аттестации персонала:

– повышение знаний и возможностей работников;

– ускорение карьеры участников благодаря способности демонстрировать поддающуюся проверке стабильность результатов;

– повышение потребительского доверия: потребители и компании могут проверить навыки квалифицированных рабочих;

– повышение уровня безопасности и охраны труда;

– повышение авторитета компании благодаря беспристрастной сертификации [30, с.62-68].

В качестве возможностей проведения оценочного тестирования с профилями персонала выступает снижение затрат времени и ресурсов на ошибки при приеме на работу и продвижении по службе. Кандидаты и работники говорят на аттестации то, что, по их мнению, хочет услышать организация. Цифровая оценка профилей персонала помогает получить точную и объективную информацию об истинном поведении кандидатов и работников, что поможет сузить круг вопросов и проводить оценку и аттестацию быстрее и точнее. Профили персонала помогут развивать бизнес с помощью высокоэффективных сотрудников, выявленных с помощью инструментов оценки.

Эти инструменты включают: психологические и личностные оценки, помогающие определить психические атрибуты и истинное поведение кандидата. Различные оценки на основе навыков, позволяющие определить, обладает ли кандидат необходимыми навыками для выполнения работы. Использование профилей персонала оценки снижает затраты на найм, повышает качество соискателей, снижает текучесть кадров и повышает производительность труда сотрудников. Проверка цифровых профилей не

заменяет личное суждение работодателя и тщательную проверку биографических и других характеристик работников.

В случае, если руководитель принял решение о необходимости проведения оценки сотрудников, важно начинать с анализа существующих методик. Следующим этапом станет подбор наиболее подходящего метода, способного решить поставленные задачи. Затем продумываются все детали проведения оценки и выделяется ряд сотрудников, которые будут отвечать за организацию, разработку плана и проведение оценки [17, с.64].

Далее, когда план официально утвержден, подходит этап подготовки необходимых документов, в том числе это:

- составление заявок на каждого сотрудника, который будет проходить оценку;

- составление и подготовка оценочного листа, заполняемого экспертами в ходе проверки;

- подготовка отчета о выполнение должностных обязанностей (необходим, если проводится оценка по компетенциям);

- составление карты наблюдений, в которую входят личностные и деловые качества оцениваемого работника, которые затем будут оценены по бальной системе.

Важно отметить, что единые критерии оценки ко всем применять категорически нельзя, так как каждая профессия и каждая позиция имеет разные критерии оценки и разные степени ответственности. Безусловно есть критерии, которые будут повторяться, но они не способны дать хорошую детализацию, необходимую для качественной оценки, к подобным критериям относят степень профессионализма, качество работы и так далее. Основные общие критерии, в свою очередь, будут дополняться специальными, которые будут отражать специфику занимаемой должности. В качестве примера можно привести критерии оценки руководителя отдела по работе с клиентами и рядового сотрудника, работающего в данном отделе, который постоянно общается с заказчиками напрямую. Для руководителя крайне

важна степень самостоятельности в принятии управленческих решений, умение делегировать и контролировать, для рядового сотрудника же, в большей степень важны самоконтроль, внимание и вежливость. Только хорошо проработанные и объективно выделенные показатели для оценки каждой должности, способны дать достоверный и точный результат [37, с.224].

Каждый критерий – это порог, демонстрирующий уровень соответствия должностным требованиям, причем он характеризует и общие требования, и специфические нормы для каждого конкретного рабочего места. «Выделяют группы критериев, которые с некоторыми коррективами могут применяться при оценке персонала в любой организации:

- профессиональные критерии оценки персонала учитывают характеристики профессиональных умений, знаний, навыков, профессионального опыта сотрудника, его результатов труда и квалификации;

- морально-психологические критерии оценки персонала относятся к соответствующим чертам личности работника. Здесь принимается во внимание его способность к самооценке, справедливость, честность, психологическая и стрессоустойчивость;

- деловые критерии оценки рассматривают такие понятия, как ответственность, инициативность, организованность;

- специфические критерии оценки персонала образуются на основе присущих сотруднику качеств и характеризуют состояние его здоровья, авторитет в коллективе, особенности личности».

Эксперты иногда советуют пользоваться профилем требований к определенной должности, при составлении которого все параметры и критерии распределяются в строгом порядке и в виде иерархического дерева. Данный способ зачастую позволяет упростить процесс интерпретации результатов оценки персонала.

Внедрение системы оценки персонала в организации способно упростить жизнь управленцам, так как позволяет обосновать некоторые управленческие решения.

Полученная в ходе оценки информация отражает качественный и количественный состав одного из важнейших ресурсов компании – людей, без которого организация не смогла бы функционировать. Однако мало просто иметь этот ресурс, его необходимо правильно распределить, таким образом оценка персонала позволяет грамотно и обоснованно расставить персонал внутри компании, добиваясь наилучших результатов. Помимо этого, она позволяет просматривать психологическое состояние в коллективе, что так же является важным фактором функционирования организации.

Важно отметить роль оценки персонала при отборе новых сотрудников. Наряду с интервью, оценка позволяет более точно установить потенциал кандидата. Подобная оценка позволяет сравнить кандидатов по один и тем же критериям и принять решение в пользу наиболее подходящего [19, с.64].

Ещё одна важная управленческая функция – определить, кто из сотрудников способен в будущем занять руководящие должности (создание руководящего резерва). С решением данной задачи так же способна помочь оценка персонала, поскольку она способна учесть все – от уровня профессионализма до вида темперамента.

Следуя логике, вспоминается не самое приятное управленческое решение – сокращение персонала, на данном этапе важно вводить аттестацию персонала, поскольку она позволяет на совершенно законных основаниях уволить работника, уровень квалификации которого не соответствует занимаемой должности [26, с.154-156].

Итоги оценки хорошо использовать при принятии решения о моральном и материальном поощрении работников, таким образом оценка не только является обоснованием, но и влияет на мотивацию персонала. Оценка так же оказывает стимулирующее действие и на тех, кто по её результатам не

получил вознаграждения, поскольку она чётко определяет те области, в которых сотрудник является отстающим.

Суммируя вышесказанное, можно заключить, что оценка сложный и ответственный процесс, требующий тщательной подготовки. Информация, полученная в ходе оценки персонал, имеет большую ценность для составления программ обучения и развития персонала. Она отражает, кому именно и какие компетенции необходимо развивать. Можно считать, что оценка персонала является одной из главных основ для принятия таких управленческих решений, как подбор, обучение, развитие, продвижение, ротация, сокращение и т.д.

1.3. Влияние аттестации персонала на конкурентоспособность организации

С помощью аттестации персонала изыскиваются резервы для повышения производительности труда, роста заинтересованности сотрудников в результатах в личных профессиональных результатах, а также общих финансовых результатах компании.

Аттестация помогает выявить грамотное сочетание социальных гарантий и стимулов в отношении персонала, формируя условия для всестороннего и максимально динамичного развития профессионального уровня личности. Понимание того, что труд и соответствие должности подлежат аттестационной процедуре, способно повысить уровень ответственности и исполнительской дисциплины сотрудников, развитию их самостоятельности и готовности к проявлению инициативы.

Правильно построенная система аттестации призвана обеспечить более высокий уровень отдачи от человеческих ресурсов организации, а, следовательно, потенциально и реально усилить их действия в отношении повышения общего результата деятельности компании.

Следует отметить, что аттестация является наиболее общепризнанной и распространенной формой оценки деятельности персонала. Чтобы провести аттестационные мероприятия необходимо выпустить соответствующий приказ в рамках предприятия и соблюдать введенное положение об аттестации, это даст право использовать полученные результаты для принятия организационных решений в отношении конкретных сотрудников и документировать полученные результаты для дальнейшей работы.

Несмотря на достаточную распространенность аттестационной процедуры, в настоящий момент нельзя сказать, что все проблемы этого инструмента работы с персоналом решены.

Аттестация как комплексная методика может быть усовершенствована в таких аспектах как:

– Регулярность проведения аттестационных процедур – если проводить аттестацию персонала время от времени, опираясь только на возникшее желание менеджмента предприятия проверить оперативную квалификацию персонала, то полученные данные могут быть использованы только в текущем формате, их нельзя будет сравнивать по периодам и отслеживать динамику будет достаточно тяжело.

– Направленность технологии аттестации на решение комплекса задач, связанных с развитием персонала и на выявление резервов использования потенциала человеческих ресурсов.

В рамках аттестации важно не просто получить ответы на текущие вопросы относительно квалификации и личностных качеств сотрудников, но и использовать полученные данные в дальнейшей работе не в качестве бумажного отчета, а в качестве руководства к действию.

Аттестация не является самоцелью, аттестация лишь возможность приступить к процессу развития персонала на основе полученных данных.

Следовательно, для совершенствования аттестации нужно четко формировать все целевые установки этого процесса, прописывать

соответствующую программу и принимать по полученным результатам необходимые решения.

Причем решения формируются как в плоскости оперативного управления, например, награждение или увольнение, так и в области стратегического управления, например, разработка гибкого долгосрочного плана по обучению и повышению квалификации персонала. Четкость целевых установок позволит не только принимать определенные действия в отношении персонала, но и сокращать издержки при проведении и аттестации за счет структурированной процедуры.

Базовой моделью аттестации работников организации выступает модель компетенций.

Модель компетенций – это совокупность компетенций, которые необходимы для эффективного выполнения работником его трудовых функций, проявляющихся в определенных ситуациях для конкретной организации, с ее индивидуальными целями и корпоративной культурой.

Компетенцию следует понимать как свойство, характеристику работника, наблюдающуюся в его поведении, и позволяющую ему более эффективно выполнять работу.

На рисунке 1.2 представлены основные направления, в которых целесообразно применение оценки персонала на основе компетентностного подхода.



Рис. 1.2 Сферы применения компетентностного подхода

Существует два типа компетенций: базовые и специальные.

Базовые компетенции – это группа компетенций, основывающаяся на умственных, коммуникативных, психологических и волевых качествах человека.

Специальные компетенции – это те умения и навыки, которые связаны со сферой профессиональной деятельности.

При разработке модели компетенций следует собрать наибольшее количество информации о выполняемой сотрудниками работе, проанализировав ее, необходимо выделить те стандарты поведения, которые обеспечивают лучший результат.

В современной литературе выделяется три вида компетенций, характеристика которых представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Виды компетенций

Компетенции	Характеристика
1	2
Корпоративные	Это универсальные в своем применении компетенции к любой

	должности в конкретной организации. Ключевые компетенции формируются на основании миссии, целей, ценностей, стратегий организации. Разработка корпоративных компетенций является важным элементом работы с корпоративной культурой организации.
Профессиональные	Компетенции, применяемые для отдельных групп должностей. Они заключают в себе специфику деятельности, которая свойственна определенной должности. Формирование профессиональных компетенций для каждой группы должностей в организации представляет собой крайне долгий и трудоемкий процесс.
Управленческие	Данный вид компетенций разрабатывается для сотрудников, участвующих в управленческой деятельности и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении. Эти компетенции обеспечивают достижение руководителями стратегических целей организации. Управленческие компетенции могут совпадать у руководителей разных отраслей.

Существенная значимость состоит в том, что набор компетенций, на основании которого строится модель компетенций, уникален для каждой конкретной организации и не может применяться в других организациях, в том числе и занятых аналогичной деятельностью.

Модель компетенций должна соответствовать следующим стандартам:

- формулировка, используемая в модели компетенций, должна быть понятна для всех сотрудников организации;

- реальность применения на практике модели компетенций к управлению работой всех сотрудников, к которым относится модель;

- учёт прогнозируемых изменений, которые могут произойти в перспективе;

- восприимчивость компетенций организационному контексту (учет конкретной культуры, компании).

С целью соответствия перечисленным выше стандартам следует ориентироваться на три основных принципа:

1) привлекать к разработке модели компетенций работников, которые будут использовать данную модель;

2) предоставлять сотрудникам полную информацию об организации, необходимую для разработки модели компетенций;

3) стандарты поведения, включенные в компетенции, должны подходить всем сотрудникам, так же, как и формы применения должны соответствовать корпоративным интересам [34, с.29-35].

При разработке общей для всей организации модели компетенций, необходимо понимать, что степень развития той или иной компетенции у работников, занимающих разные должностные позиции, отличаются. Данное отличие отражается в профилях компетенций. В таком случае, результатом проекта по разработке корпоративной модели компетенций должны быть профили компетенций, которые разработаны для всех должностей.

Профиль компетенций – это перечень компетенций, точное обозначение степени их проявления, касающееся конкретной должности.

При создании профиля компетенций существует два основных подхода:

1) определение согласно уровням развития компетенций по каждой должности в организации (целесообразно для небольших организаций);

2) описание стандарта деятельности должностей, для которых сформирована модель компетенций (в данном подходе необходимо определение минимального уровня развития общих компетенций для конкретной должности).

Существуют определенные преимущества и недостатки оценки персонала на основе модели компетенций. Среди преимуществ можно отметить:

- установление взаимопонимания между сотрудниками разных отделов и уровней при разработке единых стандартов описания эффективности;

- согласованность руководства при оценке персонала;

- определение сильных и слабых сторон каждого сотрудника организации и дальнейшее планирование его карьерного роста и развития;

- формирование кадрового резерва организации;

- разработка стандартов качества выполняемых работ.

Оценка персонала включает следующие этапы:

1. Определение цели оценки персонала.

2. Разработка процедуры оценки персонала (отбор критериев, определение видов и методов оценки).

3. Контроль реализации оценки персонала.

4. Определение результатов оценки персонала. Корректировка целей, критериев, методов оценки персонала.

5. Принятие управленческих решений.

На первом этапе разработки системы оценки персонала необходимо определить цель ее внедрения. Изучение опыта крупных российских компаний позволяет сформулировать основные цели оценки персонала:

– планирование обучения персонала;

– формирование кадрового резерва;

– оценка результатов профессиональной деятельности;

– разработка организационных мероприятий или стратегии развития;

– формирование экспертных сообществ;

– получение обратной связи от работников об уровне их удовлетворенности трудом в компании;

– оценка уровня мотивации работников и т.д.

На втором этапе в зависимости от поставленной цели при проведении оценки определяют критерии, по которым будет проводиться оценка:

1. Квалификационные критерии: профессиональные компетенции (знания, умения, навыки), профессиональный опыт, квалификация.

2. Профессиональные критерии: выполнение должностных обязанностей, планирование работы, достижение поставленных целей и др.

3. Критерии результативности: количество, качество и сроки выполнения работ, выполнение показателей эффективности.

4. Личностные критерии: самостоятельность, инициативность, стрессоустойчивость, коммуникабельность, работоспособность, мотивация и другие.

5. Критерии потенциала: лидерские качества, последовательность в достижении поставленных целей и задач, управленческий потенциал [19, с.431].

После определения критериев при разработке системы оценки персонала необходимо определить вид и методы оценки.

С позиции занятости выделяют такие виды оценки персонала как оценка действующего персонала (в том числе аттестация) и оценка при отборе кандидата на должность. По периодичности выделяют плановую (систематическую) и разовую (ситуационную) оценку персонала. Систематическая оценка персонала (например, раз в год) позволяет сформировать информационную базу по каждому работнику и в целом по компании, получить оценку не только в конкретный момент времени, но и проследить динамику критериев при накоплении результатов оценки в разные периоды времени. В свою очередь, разовая или ситуационная оценка персонала может быть направлена на решение конкретной задачи. Например, определить причины текучести персонала в случае ее роста.

По способу проведения оценка персонала делится на автоматизированную (с использованием программных комплексов, когда результат оценки формируется автоматически) и ручную (оценка проводится экспертом (назначенным лицом), результат определяется экс-пертом путем суммирования оценок по критериям или определением итоговой оценки). В качестве недостатка ручной оценки можно отметить возможное предвзятое отношение экс-перта к оцениваемому работнику.

Методы или инструменты оценки делят на три группы: количественные, качественные и комбинированные. К количественным методам оценки относят:

– ранговый метод: ранжирование работников по какому-либо критерию. Такой метод применяется, как правило, для какой-то узкой и конкретной задачи (например, оценка производительности труда для определения вознаграждения работников);

– балльная оценка: по каждому отобранному критерию определяется балльная оценка, сумма баллов является рейтингом конкретного работника;

– KPI-метод: применяется, как правило, для оценки результативности труда работника. Предполагает определение уровня достижения установленных показателей эффективности за определенный период времени.

Качественные методы оценки носят описательный характер. К таким методам относят:

– глубинное интервью: работник дает развернутые ответы на поставленные вопросы письменно (анкета) или устно (интервью), по результатам которого эксперт формулирует итоговую оценку работника, которая носит описательный характер;

– метод матрицы: предполагает сравнительную оценку качеств работника с эталонными значениями. Часто применяется для оценки по моделям компетенций;

– 360 градусов: оценка работника проводится руководителем, коллегами, подчиненными и самим работником;

– групповая дискуссия: предполагает, что работник и руководитель совместно обсуждают результаты работы и перспективы развития работника. Также в дискуссии может принимать участие эксперт (например, представитель кадровой службы) [20, с.280].

К комбинированным методам оценки относятся следующие:

– тестирование: могут оценивать как профессиональные компетенции, так и личностные или психологические качества работника;

– метод группировки работников: предполагает разработку критериев и распределение работников по следующим группам – плохой работник, удовлетворительный работник, хороший работник и отличный работник.

Стоит отметить, что выше представлен базовый набор методов оценки персонала. В условиях развития данного направления и совершенствования информационных технологий также применяют такие методы оценки как полиграф, деловые игры и т.д.

Кроме определения критериев, видов и методов оценки персонала необходимо определить порядок ее проведения: сроки; персонал, который будет оцениваться; место и время проведения.

Третий этап предполагает внедрение системы оценки персонала и ее проведение. На данном этапе ответственными лицами осуществляется контроль проведения оценки персонала в соответствии с определенным порядком.

Следующий этап предполагает определение результатов оценки персонала и «работу над ошибками». Определение результатов предполагает формирование итоговой оценки по каждому работнику и, если это было целью оценки, то оценку по тому или иному критерию по оцениваемой группе персонала или по компании в целом.

Работа над ошибками на данном этапе должна быть направлена на выявление ошибок в процедуре оценки (например, некорректно отобранные критерии и методы или их несоответствие поставленной цели) и ее корректировку для последующего применения.

Заключительным этапом является принятие управленческих решений. Это может быть формирование плана обучения по каждому работнику, формирование кадрового резерва, пересмотр инструментов мотивации в целом по компании или для конкретного работника, перевод работника на другую должность (повышение / понижение в должности или смена функциональной области) и др.

Стоит отметить, что вышеизложенные этапы разработки и внедрения оценки персонала предполагают, что их реализация осуществляется силами кадровых служб компании. Альтернативным вариантом может быть привлечение специализированной организации.

Глава 2. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ООО «Климат Контроль»

2.1. Общая характеристика ООО «Климат Контроль»

ООО «Климат Контроль» зарегистрирована 22.07.2015 года.

Юридический адрес ООО «Климат Контроль» - 140000, Московская область, город Люберцы, Инициативная ул., д. 40, офис № 23.

Основным видом деятельности является производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха.

Для более комплексного анализа объекта исследования ООО «Климат Контроль», кроме данных, характеризующих персонала и систему управления, необходимо рассмотреть основные результаты деятельности организации. В таблице 2.1. представлены результаты анализа состава и структуры доходов ООО «Климат Контроль».

Таблица 2.1

Анализ состава и структуры доходов ООО «Климат Контроль»

Показатели	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение 2021 к 2019г.	
	Сумма	Доля	Сумма	Доля	Сумма	Доля	Абсолют, тыс. руб	Относит, %
1. Выручка	231,857	100	278,565	100	106,88	100	-125,0	46,1
2.Валовая прибыль	221,745	95,6	237,895	85,3	120,88	72,4	-100,9	54,5
3. Прибыль от продаж	177,877	76,7	187,97	67,5	78,28	46,9	-99,6	44,0
4. Доходы в др. предприятия	71,587	30,9	64,148	23,03	63,73	38,2	-7,9	89,0
6. Прочие операционные доходы	874,258	377,1	1084,02	389,14	187,9	112,6	-686,4	21,5

Проводя анализ состава и структуры доходов предприятия можно сделать следующий вывод:

Как показывают данные таблицы 2.1., по результатам деятельности ООО «Климат Контроль» в трехлетний период объем выручки снизился на 53,9% в сравнении с показателями 2019 года, что обусловлено уменьшением объемов продаж в связи с падением уровня спроса на продукцию. Так же значительно снизилась величина валовой прибыли – на 100,9 тысяч рублей или 45,5%. Темпы снижения выручки гораздо быстрее, чем снижение валовой прибыли, что свидетельствует и об одновременном снижении затрат.

Прибыль от продаж по итогам 2021 года составила 78,28 тысяч рублей или 46,9% от выручки. Снижение прибыли от продаж по итогам 3 лет работы составило 56% или 99,6 тысяч рублей. Данное снижение говорит об отсутствии у магазина активной политики продвижения, поиска новых клиентов. Доходы от участия в других предприятиях по итогам 2021 года в сравнении с 2020 годом увеличились, но в сравнении с 2019 годом так же отмечается снижение – на 7,9 тысяч рублей или на 11%, что связано с нехваткой финансовых средств для вложения в функционирование других субъектов.

Таблица 2.2

Расходы предприятия от обычных и прочих видов деятельности ООО «Климат Контроль»

Показатели	2019 год		2020 год		2021 год		Отклонение 2021 к 2019г.	
	Сумма	Доля	Сумма	Доля	Сумма	Доля	Абсолют, тыс. руб	Относит, %
1. Себестоимость	39,47	100	40,67	100	4,6	100	-34,87	11,7
2. Коммерческие расходы	7,564	19,2	8,134	20	9,2	20	1,636	121,6
3.Управленческие расходы	55,741	736,9	41,785	102,7	33,4	72,6	-22,341	59,9
4.Проценты к уплате	23,691	42,5	36,04	88,6	19,7	42,8	-3,991	83,2
5. Прочие расходы	111,877	472,2	174,328	428,6	170,12	34,6	58,243	152,1

Анализ расходов предприятия ООО «Климат Контроль» показал значительное уменьшение в величине себестоимости магазина: по итогам 2021 года в сравнении с 2019 годом – на 34,87 тысяч рублей или на 88,3%. Данное снижение обусловлено уменьшением объемов торговли, что привело к сокращению закупок у поставщиков. При этом, коммерческие расходы ООО «Климат Контроль» выросли на 21,6%, что связано с попытками магазина привлечь клиентов путем проведения различных акций. Проценты к уплате снизились: на 3,991 тысячи рублей или на 16,8%, что говорит о снижении кредитных заимствований.

В таблице 2.3 представлены основные экономические показатели деятельности ООО «Климат Контроль» за 2019 - 2021 гг. (данные берутся на конец года).

Таблица 2.3

Динамика основных экономических показателей за 2019-2021 гг.

Показатели	Годы			Отклонение (+, -) в 2021 г по сравнению с		Темп роста, % в 2021 г по сравнению с	
	2019	2020	2021	2019	2020	2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Объем хозяйственной деятельности, тыс. руб.	41230	46150	48430	+2280	+7110	133,9	108,7
2. Среднесписочная численность работников, человек	9	12	16	+7	+4	177,7	133,3
3. Расходы на оплату труда, тыс. руб.	10667	11340	12760	+2093	+1420	119,6	112,5
4. Затраты, тыс. руб.	23962	24834	27155	3193	+2321	113,3	109,3
5. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	27266	21316	31275	+4009	+9959	152,31	108,7
6. Средняя заработная плата: - за год, тыс. руб.	206144	226644	266640	+60496	+39996	129,4	117,64
- за месяц. тыс. руб.	17178	18887	22220	+5042	+3333	129,4	117,6
7. Производительность	401,47	421,77	451,26	+49,79	+29,5	112,4	106,9

Показатели	Годы			Отклонение (+, -) в 2021 г по сравнению с		Темп роста, % в 2021 г по сравнению с	
	2019	2020	2021	2019	2020	2019	2020
труда 1-го рабочего тыс. руб.							
8. Доля расходов на оплату труда в затратах, %	44,5	45,6	46,9	+2,4	+1,3	105,4	102,8
9. Уровень расходов на оплату труда, в % к объему деятельности	25,8	24,5	26,3	+0,5	+1,8	101,9	107,3
10. Прибыль в расчете на:1 работника, тыс. руб.	47571	49964	40757	-6814	-9207	85,6	81,6

Проанализировав динамику основных экономических показателей ООО «Климат Контроль» за 2019-2021 гг. можно сделать вывод, что среднегодовая заработная плата увеличилась.

Стратегию развития ООО «Климат Контроль» исследуем с использованием SNW—анализа – усовершенствованного анализа сильных и слабых сторон бизнес—процессов по сравнению со средневзвешенным рыночным состоянием.

SNW—анализ показан в таблице 2.4.

Таблица 2.4

SNW–анализ внутренних бизнес—процессов ООО «Климат Контроль»

Области компетенции компании/ Экспертная оценка	Определение позиции		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
1	2	3	4
Менеджмент			
1) уровень управленческой подготовки руководителей организации		X	
2) опыт руководителей в практической работе по управлению	X		
3) распределение ответственности и полномочий между руководителями	X		
4) имидж предприятия в глазах общественности, персонала и т.д.		X	
Маркетинг			
1) наличие понятной маркетинговой		X	

концепции			
2) степень восприятия концепции руководством и работниками		X	
3) проведение маркетинговых исследований			X
Финансы			
1) рентабельность		X	
2) наличие обоснованного финансового бюджета		X	
3) наличие внешних источников финансирования		X	
4) репутация организации как заемщика		X	
Персонал			
1) возрастной и образовательный уровень работников		X	
2) степень допуска исполнителей к принятию решения			X
3) наличие системы отбора кадров		X	
4) наличие системы мотивации персонала		X	
5) наличие системы наставничества			X
6) умение сотрудников работать в команде			X
7) наличие системы обучения персонала		X	

Положительно влияет на формирование покупательского спроса тот факт, что все оказываемые услуги оказываются сотрудниками, прошедшими сертификацию и аккредитацию.

Как отрицательный факт стоит отметить некомпетентность руководства предприятия, экономических служб, отдела маркетинга при организации сбытовой политики.

Некомпетентность руководства проявляется и в отсутствии на предприятии инвестиционной и финансовой деятельности, свободные денежные средства не приносят дополнительный доход (получаемый при вложении их в различные проекты, ценные бумаги и т.д.), а наоборот изымаются из оборота в виде дебиторской задолженности и сверхнормативных запасов сырья и материалов.

Наиболее действенным инструментом для оценки влияния дальней внешней среды является PEST-анализ. В проведении PEST-анализа принимали участия эксперты отрасли и персонал организации.

Для оценки влияния в качестве шкалы экспертных оценок в модели была выбрана шкала от —3 до +3, где:

—3 крайне негативное влияние;

—2 очень негативное влияние;

—1 негативное влияние;

0 фактор не имеет значения;

+1 скорее положительное влияние;

+2 положительное влияние;

+3 крайне позитивное влияние фактора на деятельность компании.

Для ООО «КЛИМАТ КОНТРОЛЬ» такой анализ представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

PEST—анализ для ООО «Климат Контроль»

Факторы	Оценка влияния (от —3 до +3)
1	2
Политические факторы	
Лицензирование	+1
Уровень бюрократии в РФ	-1
Установление верхнего предела цены	-2
Поддержка инновационных разработок	+3
Совершенствование нормативно-правовой базы»: увеличение времени прохождения в выходе на рынок	-2
Регламентация взаимоотношений с партнерами	-1
Переход на электронную торговлю	-1
Ужесточение регулирования	-2
Россия в ВТО	-1
Экономические факторы	
Цены на сырье и комплектующие	+2
Инфляция в РФ	-2
Уровень безработицы в РФ	-1
Средний доход в РФ	-1
Кризис	-1
Социальные фактора	
Эпидемии	-1
Повышение информированности	+1

Физическая активность	+1
Технологические факторы	-
Темпы изменений	+3
Необходимость технического переоснащения	+2

Исходя из проведенного анализа, можно сделать следующий вывод: сильное влияние на ООО «Климат Контроль» оказывают политические факторы, как положительное (гос. финансирование разработок нового оборудования), так и отрицательное — регулирование верхнего порога цены (ограничение прибыли), уровень бюрократии в РФ. Вступление в ВТО оказало отрицательное влияние, т.к. на российском рынке электробытовых приборов услуг укрепили свои позиции более сильные зарубежные компании.

Для определения места ООО «Климат Контроль» среди конкурентов предлагается использовать многоугольник конкурентоспособности (карта конкурентных групп).

Поскольку вся деятельность ООО «Климат Контроль» сильно диверсифицирована, продукция предприятия ориентирована на любого потребителя.

Основными конкурентами ООО «Климат Контроль» являются:

- ООО "Вертикаль";

- ООО "КЮС".

Сравнительные характеристики конкурентных групп представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.6

Сравнительные характеристики конкурентных групп

Показатель	ООО «Климат Контроль»	ООО "Вертикаль"	ООО "КЮС"
Ценовая политика	4	4	3
Качество	5	4	5
Продвижение	4	3	5
Наличие системы скидок	2	3	3

По таблице можно сделать следующий вывод: главным конкурентом ООО «Климат Контроль» является ООО "КЮС". Данная компания отличается активной политикой продвижения товаров и услуг, а так же наличием системы скидок.

Применение *SWOT*—анализа позволяет провести систематизацию имеющейся информации и принять взвешенные решения по направлениям развития компании, так как основной целью данного метода является создание структурированной информации в рамках единой *SWOT*—модели.

Матрица SWOT представлена на рисунке (см. рисунок 2.1).

Сильные стороны	Слабые стороны
Квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения сотрудников; Высокий уровень сервиса, качество обслуживания; Сбалансированная кредитная политика;	Высокая цена на услуги; Износ основных фондов, необходимость ремонтов/покупки оборудования; Несовершенство системы наставничества; Неумение работников работать в команде
Возможности	Угрозы
Научно-технический прогресс; Выпуск новых видов оборудования, оказание новых видов услуг; Восстановление платёжеспособного спроса со стороны социума.	Возрастающая конкуренция; Рост социальных отчислений;

Рис. 2.1 Матрица SWOT

По результатам анализа сильных и слабых сторон ООО «Климат Контроль», среди сильных сторон можно выделить: квалифицированный рабочий персонал, налаженная система обучения сотрудников; высокий уровень сервиса, качество обслуживания.

Среди слабых сторон выделяются: высокая цена на товары; износ основных фондов, необходимость приобретения постоянно обновляющегося оборудования; отсутствие четкой политики по управлению дебиторской и кредиторской задолженностью. Сильные стороны ООО «Климат Контроль»

позволяют ей сохранять достойные позиции, и говорят о том, что копания в первую очередь ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов..

Угроза появления новых игроков крайне незначительна ввиду необходимости больших денежных вложений для организации данной деятельности, а также кризисной ситуации в отрасли. Влияние поставщиков является незначительным ввиду большого количества фирм предлагающих электрическое оборудование достаточно высокого качества по низким ценам. ООО «Климат Контроль» испытывает сильное влияние клиентов, т.к. незначительное изменение цены может сильно повлиять на спрос.

2.2. Характеристика персонала ООО «Климат Контроль»

Схема организационной структуры управления ООО «Климат Контроль» показана на рисунке 2.2

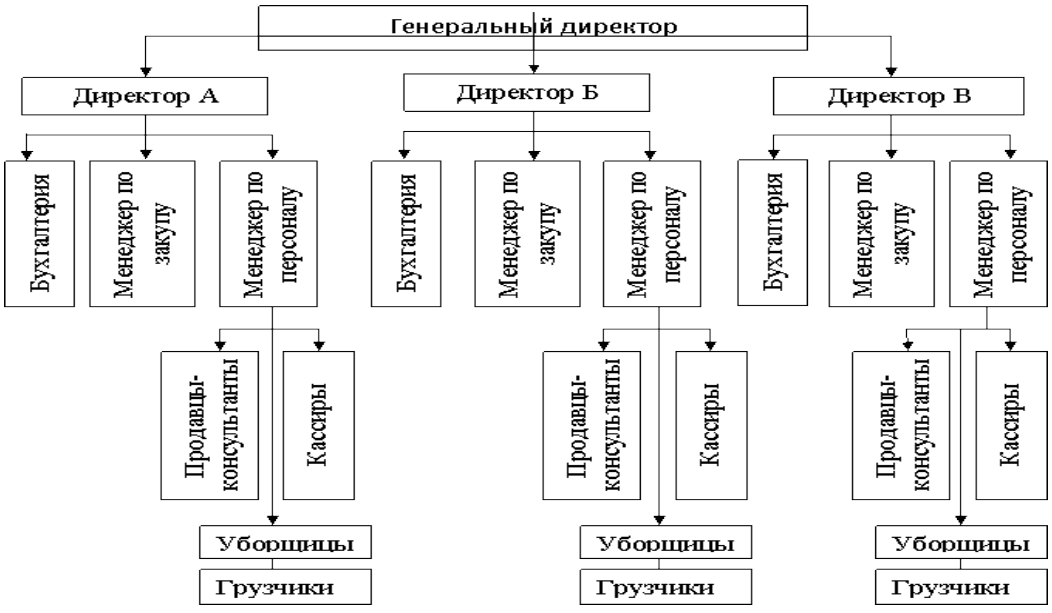

Рис. 2.2 Организационная структура управления ООО «Климат Контроль»

Как показывает рисунок 2.2., руководящим и контролирующим органом ООО «Климат Контроль» выступает генеральный директор, в подчинении

которого находятся три директора, каждый из которых курирует определенную сферу функционирования магазина. Так, директор А отвечает за ведение учета (бухгалтерия), осуществляет руководство над менеджером по закупу, то есть контролирует остатки товаров, поставки необходимого объема и т.д. Так же директор А осуществляет руководство над менеджером по персоналу, к которому относятся: кассиры, продавцы-консультанты, а так же обслуживающий персонал (уборщицы и грузчики). Директор Б так же осуществляет контроль над бухгалтерией (в части расчетов с персоналом по оплате труда), руководим менеджерами и основным персоналом (сотрудниками торгового зала).

Необходимо отметить, что в организационной структуре отдельно не выделен отдела (служба) маркетинга, ее функции исполняет менеджер по закупу, что указывает на недостаточность функций по продвижению товаров, сопровождению покупок, послепродажному обслуживанию, так как данные функции не выделены в отдельное структурное подразделение.

Для

того

чтобы

проанализировать трудовые ресурсы ООО «Климат Контроль» целесообразно представить динамику численности и состава работников (см. таблицу 2.7).

Таблица 2.7

Анализ динамики численности и состава работников ООО «Климат Контроль» за 2017-2019гг., чел.

Состав персонала	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютный прирост (+,-) 2021	
				2019	2020
Руководители	1	1	2	+1	+1
Специалисты	3	4	4	+1	-
Основные рабочие	4	8	9	+5	+1
Вспомогательные рабочие	1	1	1	-	-

Всего	9	12	16	+7	+4

Данные таблицы 2.7. наглядно отражают рост в динамике численность работников ООО «Климат Контроль» за анализируемый период численность выросла на 7 человек. Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что в 2021 году рос численности персонала произошел в основном за счет принятия на работу основных рабочих, то есть продавцов-консультантов, так же увеличилась динамика руководящего состава магазина. В 2020 году были так же приняты основные рабочие (+4 человека) в связи с расширением торговли, а так же специалисты (был принят менеджер по персоналу).

В целях изучения качества трудовых ресурсов магазина ООО «Климат Контроль» в работе необходимо рассмотреть численность работников в разрезе категорий: пол и возраст (см. таблицу 2.8).

Таблица 2.8

Качественный состав работников в ООО «Климат Контроль»

Категории работников	Численность работников на конец года, чел.			Удельный вес %			Изменение в 2021 году по сравнению с 2020 год	
	2019 год	2020 год	2021 год	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютные	уд. Вес
По полу								
Мужчины	2	3	3	22,2	25	18,75	-	-
Женщины	7	9	13	77,7	75	81,25	+4	144,4
По возрасту, лет								
до 20 лет	2	2	4	22,2	16,6	25	+2	200
от 20 до 35 лет	3	6	7	33,3	50	43,75	+1	116,6
от 36 до 45 лет	4	4	4	44,4	33,2	25	-	-
от 46 до 55 лет	-	-	1	-	-	6,25	+1	100
свыше 56 лет	-	-	-	-	-			

Как показывают результаты анализа качественного состава персонала магазина, в числе сотрудников преобладают женщины: 81% или 13 человек по данным на конец 2021 года. Данная тенденция сохраняется на протяжении всего анализируемого периода.

Наиболее популярным возрастом среди сотрудников ООО «Климат Контроль» являются молодые люди в возрасте от 20 до 35 лет, что обусловлено специфичностью предлагаемого товара и интересами молодежи.

Для оценки показателей текучести, стабильности – как индикаторов системы управления и развития персонала ООО «Климат Контроль» рассмотрим движение рабочей силы, а так же показатели обеспеченности кадрами магазина (см. таблицу 2.9.)

Таблица 2.9

Анализ движения рабочей силы и обеспеченности кадрами в ООО «Климат Контроль»

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение (+,-) 2021	
						2019	2020
1.	Среднесписочная численность	чел.	9	12	16	+7	+4
2.	Принято работников – всего	Чел	2	5	6	+4	+1
3.	Выбыло работников – всего	Чел	2	2	2	-	-
	В том числе:						
а	- переведено на другое предприятие	Чел	-	-	-	-	-
б	- уход на пенсию	Чел	-	-	-	-	-
в	- в связи с окончанием срока договора	Чел	-	-	-	-	-
г	- по собственному желанию	Чел	2	2	1	-	-
д	- уволено за нарушение трудовой дисциплины	Чел	-	-	1	-1	-1
4.	Коэффициент текучести кадров	%	22,2	16,6	12,5	-9,9	-4,1
5.	Коэффициент выбытия кадров	%	22,2	16,6	12,5	-9,9	-4,1
.	Коэффициент приема кадров	%	22,2	41,6	37,5	+15,3	-4,1

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2019 год	2020 год	2021 год	Отклонение (+,-) 2021	
						2019	2020
7.	Коэффициент стабильности кадров	%	77,7	83,4	87,5	+9,8	+4,1

На основе рассчитанных показателей, представленных в таблице 2.9., следует сделать вывод, наибольшая величина показателя текучести кадров отмечается в 2019 году – 22,2%, что отражает неэффективность системы управления и стимулирования сотрудников. Затем в течение 2020-2021 года уровень текучести снижается и на конец 2021 года составляет 12,5%. Так же по итогам 2021 года достаточно высокое значение коэффициента приема кадров, что свидетельствует о большом количестве принятых сотрудников, что еще больше актуализирует необходимость оценки персонала. Показатели стабильности кадров в анализируемом периоде достаточно высокие: от 77% до 87%, что свидетельствует о приверженности сотрудников своей организации.

2.3. Анализ текущей системы аттестации персонала ООО «Климат Контроль»

В целях анализа оценки действующей системы оценки и аттестации работников ООО «Климат Контроль» в рамках данной работы была разработана анкета (см. приложение 1).

По каждому из перечисленных разделов проставлялась положительная либо отрицательная оценка (от 1 до 5 баллов).

В случае отрицательной оценки – от - 1 до - 5 баллов.

В анкетировании приняли участие 20 человек.

Как показывают данные рисунка 2.3, уровень знаний нормативных актов не является проблемной областью у вновь принятых сотрудников (72 балла из 100 максимально возможных).



Рис. 2.3 Результаты анкетирования по разделу «Знания и навыки»

Исходя из данных рисунка 2.4, следует вывод, что сотрудники ООО «Климат Контроль» достаточно оперативны в принятии решений (90 баллов из 100 возможных).

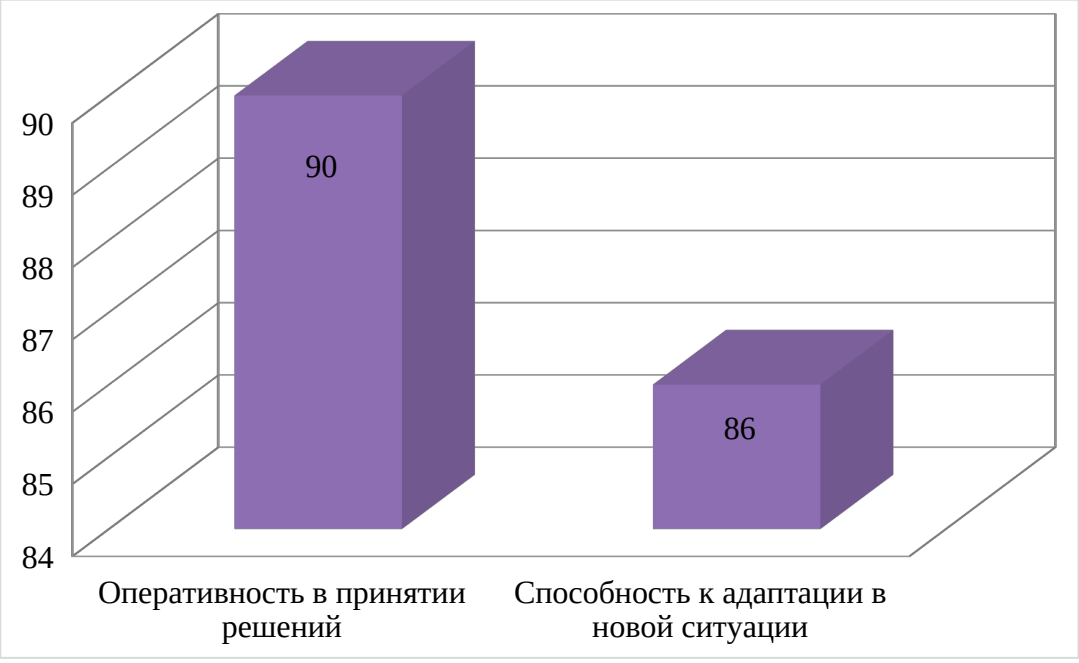

Рис. 2.4 Результаты анкетирования по разделу «Адаптация»

Уровень способности к адаптации в новой ситуации так же достаточно высок, что свидетельствует о быстром приспособлении новых сотрудников к рабочей обстановке, режиму и коллективу.

В рамках соблюдения производственной этики и стиля общения в коллективе результаты анкетирования показали, что знание этики и возможности ее применения реализовываются не в полной мере (68 баллов из 100).

Наиболее низкие показатели по результатам анкетирования отмечены в качестве труда и его интенсивности.

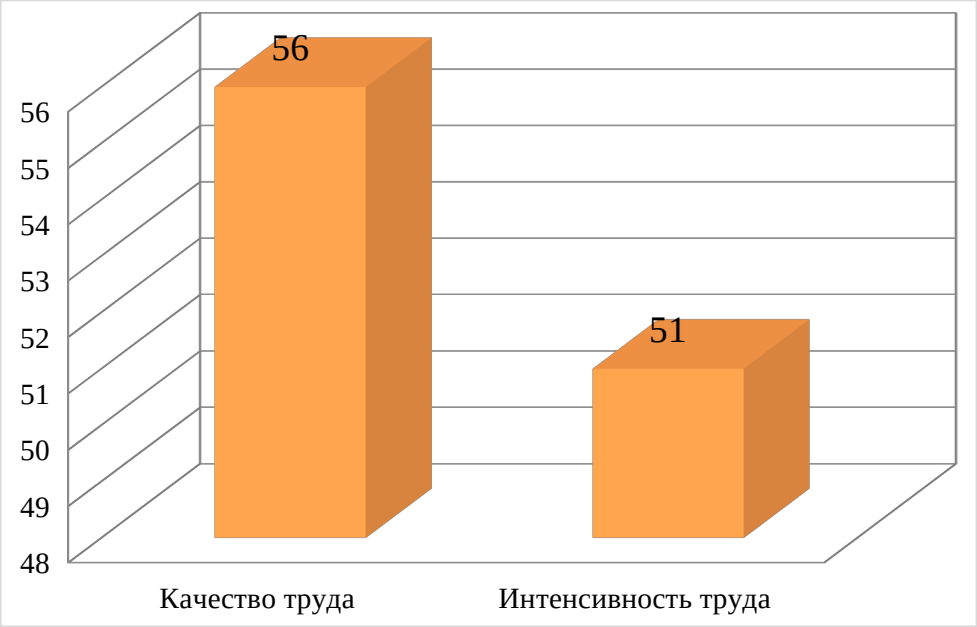

Рис. 2.5 Результаты анкетирования по разделу «Способности и возможности работы в коллективе»

Как показывают данные рисунка 2.5 опрошенные сотрудники недовольны качеством труда принятых работников (56 баллов из 100 максимально возможных), а так же низком уровне интенсивности их работы.

Помимо авторской методики исследования для оценки организации системы аттестации в ООО «Климат Контроль» применялась методика Хоува—Штрауса.

В основу методики Хоува—Штрауса лег тот факт, что системы ценностей у людей, выросших в разные исторические периоды, различаются.

В рамках данной работы целесообразно выяснить лояльность сотрудников различных возрастных групп, согласно теории поколений Хоува —Штрауса (см. рисунок 2.6).

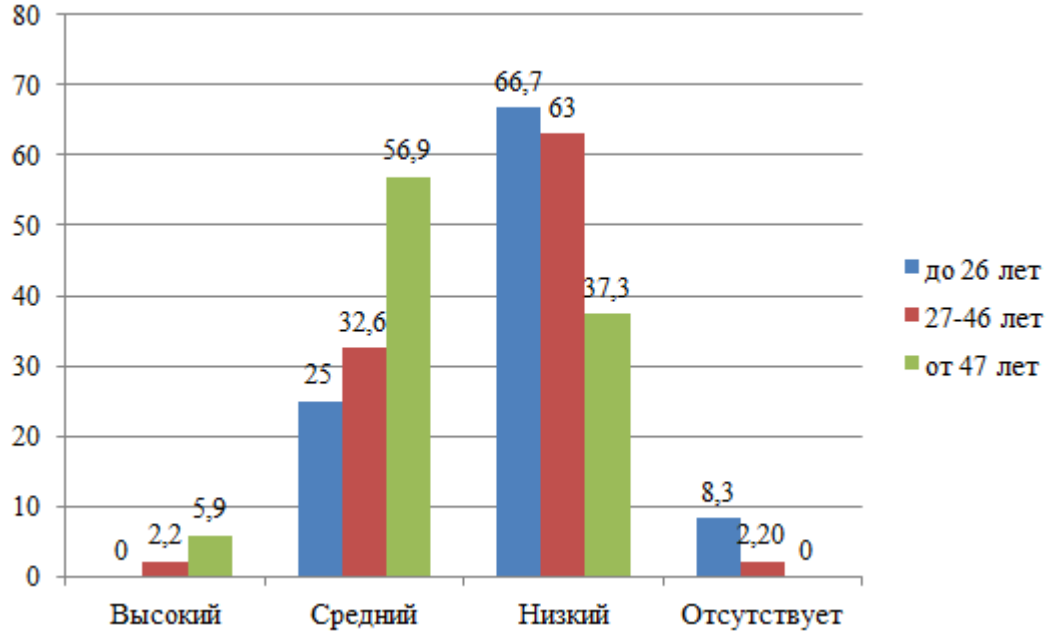

Рис. 2.6 Уровень лояльности сотрудников различных возрастных групп ООО «Климат Контроль»

Первую группу составили сотрудники в возрасте до 26 лет – молодые сотрудники. Количество респондентов данной группы составляет 24,22% всех опрошенных. Вторую группу – в возрасте от 27 до 46 лет – сотрудники среднего возраста.

Количество респондентов данной группы – 35,94% всех опрошенных. Третью группу составили лица в возрасте от 47 лет – сотрудники старшего возраста. Количество респондентов данной группы – 39,84% всех опрошенных.

В группе молодых сотрудников нет специалистов с высоким уровнем лояльности к организации, а в группе сотрудников старшего возраста – нет таких, у которых отсутствует лояльность.

В группе специалистов среднего возраста демонстрируются все уровни лояльности. Также прослеживается следующая тенденция: соотношение количества специалистов со средней лояльностью к низкой в группах молодых специалистов и специалистов среднего возраста составляет 1:2, а в группе старшего возраста – 3:2. Таким образом, сотрудники старшего возраста являются наиболее лояльными среди других групп работающих.

Таким образом, проведенное исследование позволяет констатировать, что более половины опрошенных сотрудников обладают низкой лояльностью (53,13%) к организации. Ни при каких условиях в другую организацию не перейдут 77,39% всех респондентов. Более того, безразличные сотрудники (сотрудники с низкой лояльностью или демонстрирующие ее отсутствие) составляют более трети всех опрошенных.

Данные показатели являются определяющими и комплексными, так как включают системную оценку качества и эффективности труда принимаемых сотрудников ООО «Климат Контроль». Низкие значения результатов анкетирования свидетельствуют о несовершенстве действующей системы аттестации персонала, которая не позволяет минимизировать отрицательные качества, отсутствие способностей и низкий уровень знаний и подготовки поступающих на работу.

Итак, проведенный анализ выявил:

- низкий уровень способностей к самооценке, а так же способностями к творчеству и проявлению инициативы;

- низкий уровень качества труда новых сотрудников;

- низкий уровень интенсивности труда сотрудников.

По результатам проведенного анкетирования в рамках данной работы предлагается разработка направлений совершенствования системы аттестации ООО «Климат Контроль».

Таким образом, оценка организации системы управления оценки персонала в ООО «Климат Контроль» позволила выявить следующие проблемы: средний уровень знаний у сотрудников, прошедших адаптацию; низкий уровень способностей к самооценке, а так же способностям к творчеству и проявлению инициативы; низкий уровень качества труда новых сотрудников; низкий уровень интенсивности труда сотрудников.

Так, в результате анализа в работе сделан вывод о неэффективности действующей системы наставничества, что свидетельствует о необходимости ее нормализации.

На основе выявленного низкого уровня качества труда новых сотрудников в работе предлагается разработка и внедрение системы наставничества как механизма оценки новых принимаемых сотрудников.

Глава 3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «Климат Контроль»

3.1. Направления совершенствования действующей системы аттестации

В качестве первого мероприятия по совершенствованию системы оценки персонала предлагается внедрение системы наставничества. К каждому новому сотруднику ООО «Климат Контроль» необходимо прикреплять наставника, обладающего достаточно высоким статусом в коллективе, большим опытом работы, готового прийти на помощь, способного увлечь и заинтересовать своего подопечного. Это в значительной мере повышает мотивацию работника и эффективность процесса обучения. Даже после того, как благополучно заканчивается срок стажировки и обучаемый приступает к самостоятельной работе, наставник должен наблюдать за ним и быть готовым прийти на помощь в трудных ситуациях.

Наставник осуществляет также инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

Главная цель института наставничества – помочь работнику адаптироваться к новым условиям, а также овладеть практическими навыками конкретной работы.

Задачей наставника является введение вновь пришедшего работника в должность, кроме того, он должен обладать определенными качествами (см. рисунок 3.1).

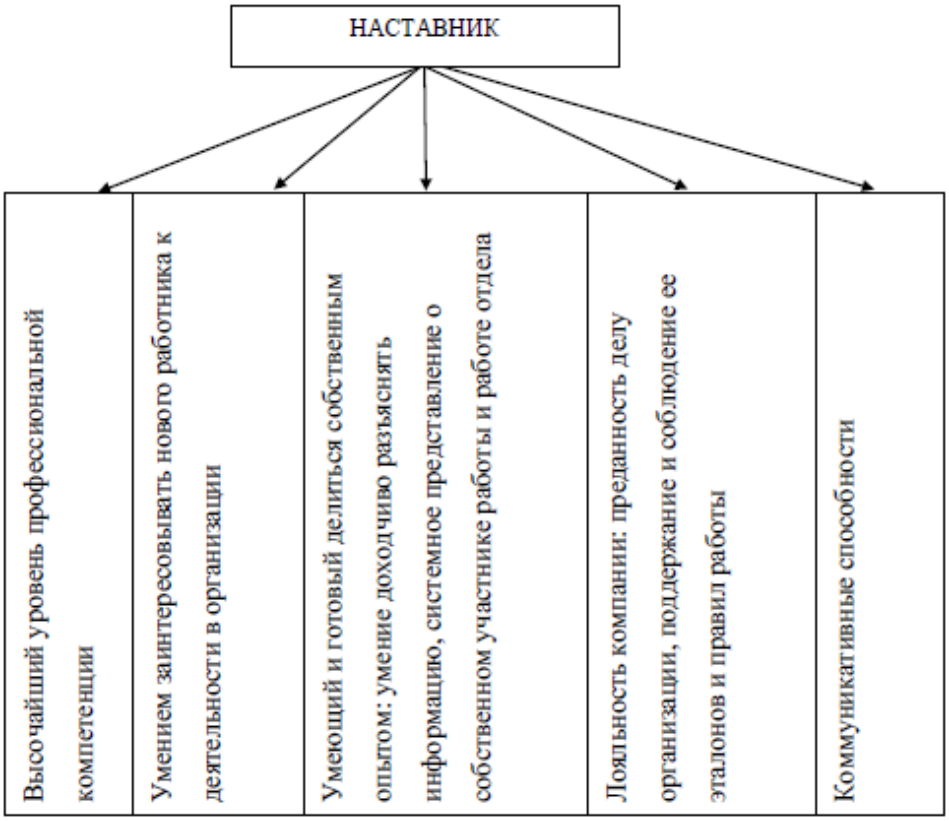

Рис. 3.1 Требования к наставнику ООО «Климат Контроль»

Наставник должен ознакомить нового работника с корпоративной культурой ООО «Климат Контроль», а так же миссией организации, направлениями деятельности, с предоставляемыми услугами, организационной структурой организации, с какими отделами требуется взаимодействовать, традициями и правилами поведения в организации.

Так же наставник должен ввести вновь пришедшего работника в должность:

- знакомство нового работника с деятельностью ООО «Климат Контроль»: целями, задачами и направлениями деятельности организации;

- руководитель отдела вручает вновь пришедшему работнику рекомендации для работника и прикрепляет к наставнику;

- наставник вручает работнику ежедневник с планом личной работы и контролирует всю проделанную работу;

- наставник проводит инструктаж по правилам и нормам поведения в организации;

- наставник проводит разъяснения целей и задач новенькому работнику на период испытательного срока.

Наставник должен быть выбран по нескольким критериям:

- личное желание быть наставником;

- имеющий большой опыт работы;

- расположенность к педагогической работе;

- умение передавать знания другим работникам;

- готовность тратить свое время в развитие другого человека;

- способность к разумной критике и обратной связи;

- высокий уровень ответственности;

- уметь контролировать выполнения задаваемых работ и научить новых работников распределять свое рабочее время.

Задачами наставника являются:

1. знакомство работника с деятельностью ООО «Климат Контроль»;

2. знакомство нового работника с коллективом;

3. организовать место работы для нового работника;

4. снабдить рабочее место всеми необходимыми принадлежностями и оборудованием;

5. разработать индивидуальный план работы для нового работника;

6. довести правила внутреннего распорядка организации;

7. разъяснить правила взаимодействия с другими отделами организации;

8. ознакомить с традициями и правилами поведения в организации;

9. провести все требуемые инструктажи;

10. ознакомить с должностными обязанностями;

11. осуществить контроль за выполнение работы и поставленных задач для нового работника.

Разработка информационного механизма аттестации персонала состоит в создании набора документов, информации деятельности ООО «Климат Контроль» который будет складывается в папку и будет доступен в

бумажном и электронном виде, а так же будет способствовать быстрому освоению нужной и требуемой информации:

1. История зарождения и становления ООО «Климат Контроль».

2. Правила дисциплины в ООО «Климат Контроль», должностные обязанности.

3. Правила поведения и общения.

4. Основные направления деятельности.

5. Организационная структура ООО «Климат Контроль».

6. Телефонный справочник.

7. Методические рекомендации.

8. Расценки услуг.

9. Предлагаемые услуги.

10. И так далее.

Рекомендации и документы организации должны выдаваться каждому вновь пришедшему работнику, у которого начинается испытательный срок. Так как именно с рекомендаций и документов организации должна начинаться профессиональная и организационная адаптация в ООО «Климат Контроль». Ознакомившись с рекомендациями и документами организации новый работник будет знать, чем занимается организация и ее основные направления деятельности, какой дресс-код, какие дисциплинарные требования, и еще многое другое. И сразу организация из незнакомого места превращается в место с понятными правилами поведения.

Так же в качестве направления совершенствования предлагается разработка и внедрение плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Данная рекомендация заключается в отсутствии контроля выполнения заданий. Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников требуется разработать для каждого вновь пришедшего работника ежедневник с планом личной работы, в котором содержались бы:

- на первой странице ежедневника был бы план основных мероприятий работы на каждый месяц;

- вторую страницу ежедневника займут заметки, новый работник будет записывать важную для него информацию (информация о наставнике, который должен сопровождать нового сотрудника во время испытательного срока, его номер телефона, кабинет; информацию о коллегах с которыми будет сотрудничать и тд.);

- на третьей странице расположится ежедневный план работы нового работника, где будет указан день недели, время выполнения заданий, отдельно будет графа контроля, где наставник в конце рабочего дня ставит свою резолюцию и отмечает выполнены или не выполнены поставленные задания.

Обосновав мероприятия по совершенствованию профессиональной и организационной адаптации персонала ООО «Климат Контроль», мы делаем вывод, что адаптация сотрудника – это процесс длительный, трудоемкий. Его продолжительность и эффективность во многом зависит от личностных качеств нового работника и от того, насколько успешно проводились и организовывались адаптационные мероприятия. Обычно этот процесс длится около трех месяцев. В течение этого времени наставник должен осуществлять контроль над адаптацией каждого вновь пришедшего работника. А также для облегчения адаптации требуется каждому новому сотруднику выдавать рекомендации и документы организации, ежедневник с планом личной работы.

Совершенствование профессиональной и организационной аттестации персонала ООО «Климат Контроль» приведет к тому, что у работников будет сокращаться период врабатываемости. Вследствие этого снизятся потери времени на начальном этапе работы.

Для определения эффективности профессиональной и организационной адаптации может использоваться анкета.

3.2. Разработка мероприятий для повышения эффективности системы аттестации

С целью внедрения мероприятий по совершенствованию системы аттестации сотрудников в ООО «Климат Контроль» на базе предложенных проектных решений, необходимо составить план мероприятий (см. таблицу 3.1).

Таблица 3.1

План мероприятий по внедрению рекомендаций для ООО «Климат Контроль»

Мероприятие	Срок исполнения	Ответственное лицо
Рекомендация № 1		
Отбор кандидатов для осуществления наставничества из сотрудников	1 неделя	Зам. Директора Начальник отдела кадровой службы
Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества.	2 недели	Директор Начальник отдела кадровой службы
Разработка и издание приказа о списке действующих наставников.	1 неделя	Директор Зам. директора Начальник отдела кадровой службы
Рекомендации № 2		
Подготовка перечня информационных материалов, распечатка нескольких экземпляров, формирование папок.	4 недели	Начальник отдела кадровой службы Директор
Рекомендация № 3		

Окончание табл. 3.1

Разработка макета ежедневника аттестуемого	2 недели	Директор Начальник отдела информационных технологий
Заказ и тираж нескольких экземпляров ежедневников в печать	1 неделя	Начальник отдела кадровой службы
Распространение ежедневников среди наставников	1 неделя	Начальник отдела кадровой службы

Осуществление предложенных нами мероприятий помогает решить следующие задачи:

1. Уменьшить срок вхождения вновь пришедших работников в организацию. Если раньше процесс занимал 3 месяца, то с помощью института наставничества можно этот период сократиться до 1,5 месяцев.

2. Сформировать у вновь пришедших работников устойчивое положительное отношение к организации и существующим в ней нормам, правилам и стандартам, привить навыки применения корпоративных стандартов в рабочих ситуациях, отношения и общение к клиентам организации.

3. Обеспечить наиболее успешное вхождение вновь пришедших работников в коллектив организации. Сказывается на корпоративной культуре и социально-психологическом климате.

4. Обеспечить знание работниками процедур, действующих в организации, знание информации о деятельности организации, ее миссии, целях, истории.

5. Обеспечить контроль за работой вновь пришедшего работника, с помощью плана личной работы.

6. Снизить текучесть персонала.

Далее представим перечень мероприятий по реализации предложенных изменений с указанием предполагаемого периода, результата и ответственного лица по каждому из мероприятий, а также их графическое представление.

Представим план—график внедрения мероприятий в таблице 3.2.

Таблица 3.2

План—график внедрения мероприятий по совершенствованию системы оценки ООО «Климат Контроль»

N п/п	Мероприятие	Цель, сущность	Предполагаемый период		Результат	Ответственный
			Начало	окончание		
1	Отбор кандидатов для осуществления наставничества из сотрудников	Из кадрового отбирается перечень сотрудников, способных и согласных на осуществление наставничества за дополнительную прибавку к заработной плате.	03.06. 2023	07.06. 2023	Список наставников.	Зам. директора Начальник отдела кадровой службы
2	Обучение отобранной совокупности сотрудников (будущих наставников) алгоритму осуществления наставничества.	Проведение консультаций среди отобранных наставников об этапах, целях и задачах наставничества.	10.06. 2023	21.06. 2023	Обученные наставники.	Директор Начальник отдела кадровой службы
3	Разработка и издание приказа о списке действующих наставников	Закрепить перечень наставников приказом, уведомить под роспись каждого из наставников об издании приказа.	24.06. 2023	28.06. 2023	Приказ о списке действую-щих наставников.	Директор Зам. директора Начальник отдела кадровой службы
4	Подготовка перечня информационных материалов, представленных в п. 3.2., распечатка нескольких экземпляров, формирование папок.	Подобрать весь информационный материал в электронном виде, распечатать несколько экземпляров, сшить в папки, распространить организации.	01.07. 2023	26.07. 2023	Папки с информационным материалом.	Начальник отдела кадровой службы Директор

N п/п	Мероприятие	Цель, сущность	Предполагаемый период		Результат	Ответственный
			Начало	окончание		
5	Разработка макета ежедневника аттестуемого	Разработать первые 3 листа ежедневника аттестуемого	29.07. 2023	09.08.2023	Макет ежедневни-ка.	Директор Начальник отдела информаци онных технологий
6	Заказ и тираж нескольких экземпляров ежедневников в печать	Обратиться к типографии за распечаткой нескольких экземпляров ежедневников.	12.08. 2023	16.08.2023	Распечатан -ные экземпляр ы ежедневни-ка.	Директор Начальник отдела информаци онных технологий
7	Распространение ежедневников среди наставников	Обеспечить каждого из наставников одним экземпляром ежедневника.	19.08. 2023	23.08.2023	Полное обеспечени е наставнико в информаци онным и вспомогате льным материало м для наставниче -ства.	Директор Начальник отдела информаци онных технологий

Графическое представление плана внедрения мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ООО «Климат Контроль» приведем с помощью диаграммы Гантта (см. рисунок 3.2).

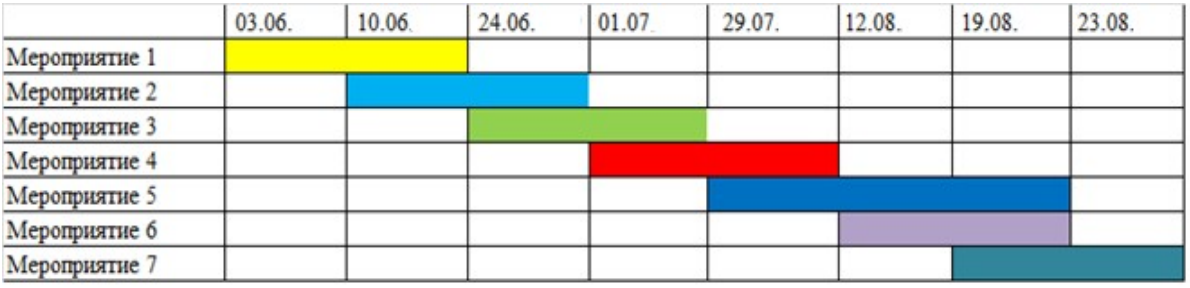

Рис. 3.2 Диаграмма Гантта

Таким образом, по итогам разработки мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала ООО «Климат Контроль»

представлен план—график внедрения мероприятий в табличном и графическом виде.

3.3. Оценка экономической целесообразности предложенных рекомендаций

Для определения уровня готовности ООО «Климат Контроль» к переменам был использован опросник «Оценка готовности организации к переменам» Х. Рамперсада (см. приложение 2).

Выявлено, что 16,8% сотрудников считают, что организация не готова к изменениям; 38,9% считают, что готовность организации удовлетворительная; 28,4% — готовность высокая и 15,8% — крайне высокая (см. рисунок 3.3).

В ходе проведения исследования были проведены экспертные опросы, в результате которых выделены методы и технологии, которые необходимо использовать при разработке и реализации изменений в организациях, в том числе при сопротивлении персонала.

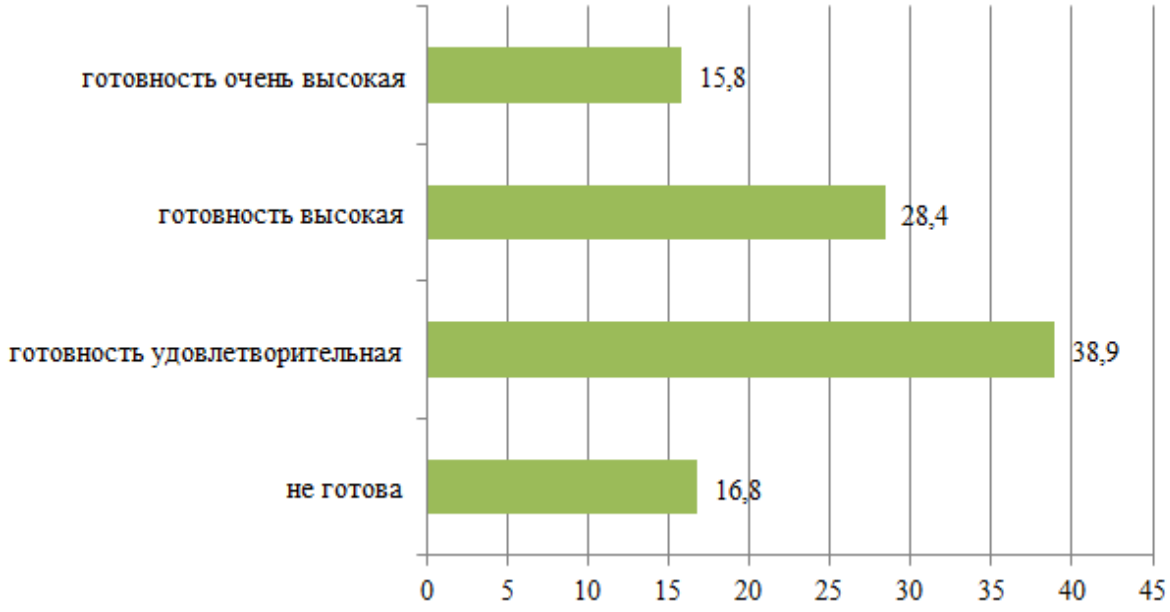

Рис. 3.3 Готовность организации к изменениям

Эксперты отнесли следующие: постоянное, пошаговое информирование сотрудников; вовлечение сотрудников в процесс принятия решений; поддержка сотрудников; личные беседы; переговоры; маневрирование и мягкое манипулирование; активное вовлечение сотрудников в модернизацию; контроль психологического климата в коллективе; контроль уровня вовлеченности персонала; проведение консультационных мероприятий психологического и организационного характера.

В ООО «Климат Контроль» на наставничество в 2021 году потратили: 78*1580=123240 руб., где:

- 78- сотрудники проходящие адаптацию;

- 1580 руб.- добавка к зарплате руб.

Таким образом в 2021 году на наставничества потрачено 123240 рублей, не считая времени, которое было потрачено коллективом на процедуру вхождения в организацию.

Так же отметить, что из 78 работников успешно прошло всего 63 человека, значит, организация потеряла 23700 руб.

Затраты на разработанные мероприятия в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Затраты на разработанные мероприятия

Мероприятия	Затраты, руб	Примечание
Нормализация института наставничества	3500	Ежемесячная доплата наставникам за каждого адаптанта.
Внедрение информационного механизма адаптации персонала	2000	Затраты на бумагу и канцелярские принадлежности при печати необходимого перечня информации.
Разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник)	150	Затраты за печать 1 экземпляра ежедневника для работника

В случае принятия организация в год примет 20 новых работников, с помощью предложенных мероприятий организация потратит:

20*3500 = 70000 тысяч рублей;

20*150 = 3000 тысячи рублей.

Итого, затраты на реализацию разработанных мероприятий составят:

70 + 2 + 3 = 75 тысяч рублей.

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

В состав экспертов входит 7 человек:

- Директор;
- Директор А;
- Директор Б;
- Заместитель директора;
- Главный бухгалтер;
- Начальник отдела кадровой службы;
- Специалист отдела кадровой службы.

Экспертные социальные показатели, которые будут улучшены в результате реализации проекта:

1. Улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей;

2. Нормализация института наставничества;

3. Эффективность системы аттестации персонала;

4. Повышение уровня интенсивности труда.

Таблица 3.4

Результаты экспертного ранжирования

Результаты экспертного ранжирования							
Ранжируемые Показатели	NN экспертов						
	1	2	3	4	5	6	7
1	1	2	1	1	3	1	2

2	3	3	3	3	1	3	3
3	2	1	4	2	4	4	4
4	4	4	2	4	2	2	1

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определяется сумма весов оценок по каждому показателю. Это отображено в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Расчет сумм весов оценок экспертных оценок

Результаты экспертного ранжирования								Сумма
Ранжируемые Показатели	NN экспертов							
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24
4	4	1	2	4	2	2	1	16

Таблица 3.6

Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	NN экспертов							Ранжированные суммы по возрастанию
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	2	1	1	3	1	2	11
4	4	1	2	4	2	2	1	16
2	3	3	3	3	1	3	3	19
3	2	4	4	2	4	4	4	24

Результат ранжирования, который представляет согласованную оценку экспертов:

1 - улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных

обязанностей;

4 - повышение уровня интенсивности труда

2 - нормализация института наставничества;

3 - эффективность системы адаптации персонала.

Наивысшую оценку получил показатель «эффективность системы адаптации персонала», а наименьшую – «улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей».

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов. Данная оценка свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле (1) и (2):

$$W = \frac{X^2}{m(n-1)}, \quad (1)$$

$$X^2 = \frac{12S}{mn(n+1)} - 3m(n+1)$$

(2)

где, X-квадрат;

m – количество экспертов;

n – количество эффектов;

S – сумма квадратов весов оценок.

Полученный коэффициент *W* оценивается по шкале от 0 до 1.

X^2 = (12*1314)/(7*4*(4+1)) – 3*7*(4+1) = (15768/140) – 105 = 7,63

W = 7.63/(7*(4-1) = 0.21

Полученное значение выше 0, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике. Величина коэффициента согласования *W=0,21*

указывает на положительное согласование мнений группы экспертов.

Полученное согласованное ранжирование устойчивое, что свидетельствует о социально-экономической эффективности предлагаемых проектных мероприятий.

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Климат Контроль» до и после реализации предложенных мероприятий представлена в таблице 3.7.

Благодаря мероприятиям работники, которые заняты продажей товаров и услуг, будут выполнять свои обязанности лучше.

В соответствии с мнениями выше представленных экспертов, объем деятельности в результате реализации мероприятия увеличится и составит 48430*1,07=51820,1тыс. руб.

Величина постоянных затрат в результате реализации мероприятия не изменятся.

Величина переменных затрат в результате реализации мероприятия увеличатся прямо пропорционально объему продаж и составит 21275*1,07=22764,25 тыс. руб.

Величина затрат на мероприятие составит = 194 тыс. руб.

Таблица 3.7

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Климат Контроль» до и после реализации первого мероприятия, тыс. руб.

Показатели	2021 год (до внедрения)	После внедрения	Абсолютное отклонение, тыс. руб	Относительное отклонение, %
1. Объем хозяйственной деятельности, тыс. руб.	48430	51820,1	3390,1	107,0
2. Затраты, тыс. руб.	27155	22958,3	-4196,75	84,5
3. Прибыль, тыс. руб.	21275	28861,9	7586,85	135,7

Следовательно, в результате реализации данного мероприятия выручка вырастет на 7%, прибыль на 35,7%.

Таким образом, по результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию системы оценки персонала ООО «Климат Контроль» выступают: нормализация института наставничества; разработка и внедрение информационного механизма аттестации персонала; разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Оценка эффективности предложенных рекомендаций показала, что изменения в системе адаптации ООО «Климат Контроль» позволят повысить степень повышение степени удовлетворенности трудом персонала ООО «Климат Контроль»; снизить уровень текучести кадров; повысить удовлетворенность персонала оплатой труда и стимулированием; улучшить выполнение сотрудниками своих функциональных обязанностей.

В качестве наиболее опасных рисков выделены риски, связанные с системой управления персонала, что подтверждает актуальность данного исследования. По результатам оценки, определено, что сотрудники ООО «Климат Контроль» считают, что компания на 38,9% готова к предлагаемым в работе переменам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система аттестация персонала является и элементом кадровой работы, и важнейшим инструментом в области управления кадрами предприятия, отсутствие которого делает невозможным эффективную деятельность предприятия.

В качестве объекта исследования в работе представлено предприятие - ООО «Климат Контроль».

Оценка организации системы оценки и аттестации персонала в ООО «Климат Контроль» позволила выявить следующие проблемы: средний уровень знаний у сотрудников, прошедших наставничество; низкий уровень способностей к самооценке, а так же способностям к творчеству и проявлению инициативы; низкий уровень качества труда новых сотрудников; низкий уровень интенсивности труда сотрудников.

Так, в результате анализа в работе сделан вывод о неэффективности действующей системы наставничества, что свидетельствует о необходимости ее нормализации. На основе выявленного низкого уровня качества труда новых сотрудников в работе предлагается разработка и внедрение механизма адаптации новых принимаемых сотрудников.

Главная цель института наставничества – помочь работнику адаптироваться к новым условиям, а также овладеть практическими навыками конкретной работы.

Разработка информационного механизма аттестации персонала состоит в создании набора документов, информации деятельности ООО «Климат Контроль» который будет складывается в папку и будет доступен в бумажном и электронном виде. Так же в качестве направления совершенствования предлагается разработка и внедрение плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

Для определения уровня готовности ООО «Климат Контроль» к переменам был использован опросник «Оценка готовности организации к переменам» Х. Рамперсада, который показал, что 38,9% сотрудников учреждения считают, что готовность организации удовлетворительная.

Таким образом, по результатам проведенного анализа основными рекомендациями по совершенствованию системы оценки персонала ООО «Климат Контроль» выступают: нормализация института наставничества; разработка и внедрение информационного механизма аттестации персонала; разработка плана выполнения работы и заданий от наставника для вновь принятых работников (ежедневник).

В качестве метода определения социально-экономической эффективности проекта выбран метод экспертной оценки.

Наивысшую оценку среди мнений экспертов получил показатель «эффективность системы адаптации персонала», а наименьшую – «улучшение выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей». Так же была проведена оценка степени согласованности мнений экспертов. Полученное значение 0,21 выше 0, что означает положительную согласованность мнений экспертов и согласованное ранжирование реализуемо на практике.

Таким образом, поставленная в работе цель достигнута. На современном этапе развития ООО «Климат Контроль» компании необходимы изменения существующей аттестации персонала. Последовательное внедрение рекомендаций, разработанных в данной работе, позволит существенно улучшить систему аттестации персонала.

Действительно на современном этапе развития ООО «Климат Контроль» необходимы изменения существующей аттестации персонала. Внедрение рекомендаций, разработанных в данной работе, позволит существенно улучшить аттестации персонала: добиться повышение индекса NPS не менее, чем на 5% и снижения показателя текучести кадров не менее, чем на 2%.

Цель достигнута на основе обобщения зарубежного и отечественного как теоретического, так и практического опыта в области аттестации персонала, а также на основании результатов диагностики текущего уровня квалификации персонала в ООО «Климат Контроль», разработаны рекомендации по совершенствованию системы аттестации персонала, при внедрении которых NPS вырастет не менее, чем на 5% и показатель текучести кадров среди персонала уменьшится не менее, чем на 2%.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации. (принята всенародным голосованием 12.12.1993), офиц. текст: М.: Юридическая литература, 2016 – 120 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023)
3. Белогаш, М. А., Дубинина, Г. А., Кондрахина, Н. Г. Английский язык в профессиональной сфере: Управление персоналом. Часть 2. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 244 с.
4. Воронин, И. И. Теоретико-методологические основы системы аттестации персонала организации / И. И. Воронин, Д. Аллити // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. 2021. – С. 47-52.
5. Гребеж, И. О. Анализ инновационных технологий управления персоналом / И. О. Гребеж // Персонал. – 2022. – № 11(77).
6. Гончарова, Н.Е. Теория управления: Конспект лекций. – М.,2019. – 224 с.
7. Гусева Н.Д. Современные методы профессионального развития персонала предприятия // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. - 2021. - № 7. - С. 63-66.
8. Еремина И.Ю., Плющева А.Р. Современные подходы к развитию профессиональных компетенций менеджера по подбору персонала нефтегазовой отрасли // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. - 2021. - № 10 (190). - С. 5-9.
9. Зародина В.В. Аттестация в системе оценки персонала [Текст]: статья / В.В. Зародина // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2017. Т. 6. № 1(18). С. 279–282
10. Зубова А.М. Совершенствование системы профессионального развития персонала // От инерции к развитию: научно-инновационное

обеспечение развития экономической науки и аграрного образования. - 2021. - № 4. - С. 188-189.

11. Кибанов А.Я. Технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: Изд-во "КноРус", 2019. - 224 с.

12. Ковалева, М.В. Совершенствование аттестации персонала [Текст]: статья / М.В. Ковалева, У.Ю. Рощектаева // Международный научный журнал «Символ науки». 2019. № 02-1. С. 65–66.

13. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. - 64 с.

14. Козырева О.Н., Ольхова Л.А. Особенности формирования и развития профессиональных компетенций персонала в современных организациях // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. Материалы VI научно-практической конференции. - 2021. - № 7. - С. 158-161.

15. Кукина, Н.А. Необходимость аттестации персонала / Н.А. Кукина // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами Сборник научных статей по результатам IV Международной научно–практической конференции. – 2019. – С. 151–159.

16. Курлапова В.А., Цыганкова И.В. Оценка и аттестация персонала: сущность понятий и их роль в организации // Студенческий форум. 2020. № 3-1 (96). С. 34–39.

17. Литвинюк, А.А. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2–е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 498 с.

18. Марковская А.А., Ромашихина Т.М., Колесников А.В. Аттестация персонала: сущность, виды, методы и этапы проведения // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2020. № 3. С. 61–64.

19. Махмудова И.Н. Аттестация: современные методологические аспекты организации процесса // Кадровик. 2020. № 7. С. 113–119.

20. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3–е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 424 с.

21. Некрасов, К. В. Кадровый состав и аттестация персонала организации / К. В. Некрасов, В. И. Набоков // Молодежь и наука. – 2022. – № 4.

22. Проскурин, В. В. Совершенствование системы аттестации персонала в организации / В. В. Проскурин // Организационно-управленческие аспекты экономического развития предприятий и регионов. 2022. – С. 70-74.

23. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. – М.: Прометей. 2020. - 144 с.

24. Разумова М.А., Шатаев А.С. Аттестация государственных служащих как оценка эффективности их деятельности // Актуальные проблемы социально-гуманитарного и научно-технического знания. 2022. № 1 (29). С. 19–21.

25. Разумова М.А. Механизмы развития организационной культуры на муниципальном уровне управления // Духовная ситуация времени. Россия XXI век. 2021. № 2 (25). С. 10–14.

26. Селиверстова, М.В. Понятийный анализ и организационно-методическое обеспечение аттестации работников и служащих [Текст]: статья / М.В. Селиверстова // Транспортное дело в России. 2019. № 1. С. 38–43.

27. Силова О.О. Аттестация как компонент эффективной кадровой политики / О.О. Силова // Современные научные исследования и инновации. 2018. №6. С. 85.

28. Сушко А.Г., Валькович О.Н. Современные способы проведения аттестации персонала // Вектор экономики. 2021. № 12 (66). С. 76.

29. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. - 720 с.

30. Устюгова, И. Е. Рекомендации по совершенствованию управления персоналом на основе результатов аттестации сотрудников / И. Е. Устюгова, А. В. Щербаков // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации. - 2023. – С. 115-119.

31. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев, Р.В.Хруцкий. 3-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2020. 208 с.

32. Шаронов, В. С. Аттестация как метод управления персоналом / В. С. Шаронов // Научный аспект. – 2023. – Т. 1, № 1. – С. 94-97.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

АТТЕСТАЦИОННАЯ АНКЕТА
для руководителей подразделений

Ф.И.О. сотрудника _____
Подразделение _____
Должность _____
Ф.И.О. проводящего оценку _____
Дата проведения _____

Отрицательные качества сотрудника	Оценка	Положительные качества сотрудника	Оценка
Профессиональная компетентность			
Недостаточно понимает основные принципы своей профессии. Часто проявляет недостаток знаний по своей специальности. Постоянно нуждается в инструкциях и наставлениях		Глубокоразбирается в вопросах, связанных как с основной работой, так и со смежными специальностями. Имеет обширные знания, позволяющие разрабатывать свои методы работы.	
Знание нормативных актов			
Недостаточно знает отраслевые нормативные акты и инструкции, инструкции и другие локальные нормативные документы фирмы, слабо применяет их в практической деятельности.		Хорошо знает отраслевые нормативные акты и инструкции, инструкции и другие локальные нормативные документы фирмы, умело применяет их в практической деятельности.	
Знание отечественного и зарубежного опыта			
Недостаточно знает отечественный и мировой опыт по роду своей деятельности, не проявляет стремления к освоению передового опыта.		Хорошо знает отечественный и мировой опыт по роду своей деятельности, постоянно его изучает. Стремится внедрить передовой опыт в практику своей деятельности.	
Оперативность в принятии решений			
Долго осмысливает поставленные задачи и цели, медленно принимает решения для их достижения.		Четко и ясно представляет себе поставленные задачи и цели, быстро разрабатывает планы по их достижению, оперативно принимает решения.	

Способность к адаптации в новой ситуации			
Медленно реагирует на новые ситуации, не всегда точно их анализирует. Допускает ошибки в действиях по разрешению новых проблем.		Точно и правильно оценивает возникающие ситуации и проблемы. Принимает верные решения в сложных ситуациях, оперативно разрешает возникающие проблемы.	
Качество труда			
Вся работа требует доработки, в ходе работы постоянно допускает много ошибок, результаты труда часто нельзя использовать.		Всю назначенную работу выполняет с отличными результатами, успевает сделать больше, чем поручено, стремится использовать самые передовые технологии по оптимизации своего труда.	
Участие в коммерческой деятельности			
Плохое знание услуг, товаров и продуктов фирмы, неумение достойно предложить их клиенту, незнание их преимуществ по отношению к конкурентам, слабое знание конкурентных преимуществ своей фирмы.		Хорошо знает сильные и слабые стороны услуг, товаров и продуктов фирмы, умеет их предложить клиенту, достойно представляет фирму. Глубоко разбирается в технологии производственной деятельности.	
Исполнительность и ответственность			
Производственные задания в сроки обычно не выполняет. Систематически опаздывает. Нарушает регламент фирмы. Нет чувства ответственности за результаты своего труда.		Работает эффективно, без внешнего контроля. Должностные обязанности и производственные задания всегда выполняет в установленные сроки. Соблюдает инструкции и регламент работы. Высоко развито чувство ответственности.	

Умение взаимодействовать с руководством			
Отсутствует нормальная система взаимодействия и тактичность во взаимодействии. Неумение изложить проблему, незнание предмета, не готовность быстро и четко изложить суть задач, нетактичность в поведении.		Высокий уровень взаимодействия и тактичность во взаимодействии. Знание предмета, готовность быстро и четко изложить суть спрашиваемой задачи.	
Интенсивность труда			
Интенсивность труда слабая. Рабочим временем не дорожит. Может использовать часть рабочего времени для других целей.		Интенсивность труда высокая. Может в короткие сроки справиться с большим объемом работы. Дорожит рабочим временем, не допускает его использования для неслужебных целей.	
Организаторская работа			
Не всегда может быстро и точно прогнозировать и планировать работу подразделения. Не обладает достаточными организаторскими способностями. Не всегда может на постоянной основе координировать и регулировать, контролировать и анализировать работу подчиненных.		Быстро и точно прогнозирует и планирует работу подразделения. Обладает хорошими организаторскими способностями. Постоянно координирует и регулирует, контролирует и анализирует работу подчиненных.	
Производственная этика, стиль общения			
Скован, отгораживается от других, часто реагирует грубо, пренебрегает общепринятыми нормами, не интересуется мнением коллег.		Легко контактирует с людьми, приветлив, легко общается с разными типами людей. Дорожит именем фирмы	
Способность к освоению технических средств			
Долго осваивает новые технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы.		Быстро осваивает новые технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы.	

«Окончание прил.1»

Способность к творчеству, предприимчивость			
Медленно схватывает, полученные знания на практике не применяет, не пользуется опытом других.		Быстро учится на опыте, быстро приобретает новые знания, без труда переносит опыт на новые обстоятельства. Проявляет разумную инициативу.	
Умение работать с документами			
Недостаточно ясно и четко излагает свои мысли, необходимы пояснения и уточнения. При составлении документов допускает ошибки.		Ясно и четко излагает свои мысли в письменной форме, умеет квалифицированно составить любой документ по роду деятельности.	
Способность к самооценке			
Самооценка своих деловых качеств завышена. Агрессивно и неадекватно воспринимает критику в свой адрес, не всегда принимает к сведению конструктивные критические замечания.		Самокритичен. Знает свои сильные и слабые стороны. Внимательно относится к конструктивным критическим замечаниям в свой адрес, принимает их к сведению и делает соответствующие выводы.	

Сумма баллов:_____

Заключение руководителя: _____

Комментарии руководителя подразделения по проведенной оценке: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета

Оценка готовности компании к переменам

Области для изучения	Да	В некоторой степени	Нет
1. Высшее руководство поддерживает перемены?	3	2	1
2. Те, кто участвуют в программе перемен, считают их важными для компании, полезными?	3	2	1
3. Позаботились ли о том, чтобы все ключевые фигуры участвовали в процессе принятия решений?	3	2	1
4. Был ли назначен компетентный менеджер для руководства процессом перемен и коучинга?	3	2	1
5. Менеджеры могут управлять переменами?	3	2	1
6. Уделялось ли специальное внимание развитию новых навыков, которые понадобятся работникам?	3	2	1
7. Проводился ли анализ организационной культуры, сообщалось ли о его результатах сотрудникам?	3	2	1
8. Можно ли доходчиво объяснить основные причины перемен всем, кого они затрагивают?	3	2	1
9. Можно ли сообщить достаточную и ясную информацию о том. что меняется, почему и каковы будут последствия перемен?	3	2	1
10. Достаточно ли оснований для перемен?	3	2	1
11. Сообщили ли всем сотрудникам, которых затронут перемены, о том, почему они необходимы?	3	2	1
12. Были ли тщательно взвешены все аргументы «за» и «против» перемен?	3	2	1
13. Работники знают о том, что нужно будет изменить?	3	2	1
14. Имеется ли четкий поэтапный план внедрения перемен?	3	2	1
15. Было ли уделено специальное внимание тем, кто может почувствовать себя «жертвами» перемен?	3	2	1
16. Внимательно ли вы слушали тех, кто сопротивляется переменам, изучили их ситуацию?	3	2	1
17. Были ли разрешены проблемы, которые возникли в ходе прошлых перемен?	3	2	1
18. Проводился ли бенчмаркинг перемен?	3	2	1
19. Вам удалось преодолеть страх и недоверие к переменам у сотрудников?	3	2	1
ИТОГО (баллов)	3	2	1