Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

«МОСКОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Направление ***38.03.02*** **Направленность** Управление человеческими ресурсами

(код) *(наименование)*

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему Совершенствование системы аттестации персонала на примере ООО «ЛГМ строй»

Обучающийся Полевщикова Наталья Ливоновна

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

Руководитель _____

(Ф.И.О. полностью) *подпись*

МОСКВА 2023г.

Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

обучающемуся Полевщиковой Наталье Ливоновне

Тема ВКР: «Совершенствование системы аттестации персонала на примере ООО «ЛГМ строй»

ВВЕДЕНИЕ

Глава 1. Теоретические основы исследования процесса аттестации персонала

1.1 Сущность и роль аттестации персонала в системе управление персоналом

1.2 Методы аттестации персонала

1.3 Практика аттестации персонала современных компаний

Глава 2. Анализ специфики аттестации персонала в ООО «ЛГМ строй»

2.1 Характеристика деятельности ООО «ЛГМ строй»

2.2 Особенности системы управления персоналом ООО «ЛГМ строй»

2.3 Анализ организации и проведения процедуры аттестации персонала в ООО «ЛГМ строй»

Глава 3. Предложения по совершенствованию аттестации персонала в ООО «ЛГМ строй»

3.1 Внедрение новой системы аттестации сотрудников

3.2 Организация Ассесмент-центра

3.3 Оценка возможных экономических и социальных эффектов от внедрения предложений

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

5. Перечень графического материала

6. Приложения ___.

Дата выдачи задания 01.10.2022 Задание принял (дата) __.__.202__

Подпись руководителя _____ Подпись обучающегося

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....#
Глава 1. Теоретические основы исследования процесса аттестации персонала…#
1.1. Сущность и роль аттестации персонала в системеуправление персоналом…#
1.2. Методы аттестации персонала.....#
1.3. Практика аттестации персонала современных компаний.....#
Выводы по главе 1.....#
Глава 2. Анализ специфики аттестации персонала в ООО «ЛГМ Строй».....#
2.1. Характеристика деятельности ООО «ЛГМ строй».....#
2.2. Особенности системы управления персоналом ООО «ЛГМ строй».....#
2.3. Анализ организации и проведения процедурыаттестации персонала в ООО «ЛГМ Строй».....#
Выводы по главе 2.....#
Глава 3. Предложения по совершенствованию аттестации персонала в ООО «ЛГМ строй».....#
3.1 Внедрение новой системы аттестации сотрудников.....#
3.2 Организация Ассесмент-центра.....#
3.3 Оценка возможных экономических и социальных эффектов от внедрения предложений.....#
Выводы по главе 3.....#
Заключение.....#
Список использованных источников.....#
Приложение 1.....#
Приложение 2.....#

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы.

Сегодня, значимость аттестации персонала нельзя оспорить, так как именно персонал – это главный ресурс предприятия, благодаря которому достигаются его цели и решаются задачи. У персонала разные возможности и способности, которые используются в процессе труда. Только определив уровень таких возможностей, можно использовать персонал с наибольшей степенью эффективности. Собственно, для этого и применяют системы аттестации персонала, основывающиеся на использовании различных методик. Благодаря оценке персонала определяется результативность, продуктивность и эффективность, осуществляемых им правил внутреннего трудового распорядка, из-за чего может быть принято решение, позволяющее найти наиболее подходящий способ влияния на сотрудников.

Оценка персонала является важным элементом в работе с персоналом. Для того, чтобы сделать систему оценки эффективной нужно в комплексе учитывать множество различных задач, которые решаются конкретным предприятием в совокупности системы управления кадрами.

В связи с тем, что сегодня все больше повышается качество рабочей силы, растёт профессионализм работников, персонал мотивирован на более качественную и продуктивную работу, к системам аттестации персонала предъявляются новые требования. Наряду с этим, формирование системы аттестации персонала становится одним из основных элементов общей системы управления конкретного предприятия. Поэтому исследование теоретических и практических аспектов аттестации персонала является актуальной задачей.

Объект исследования - ООО «ЛГМ Строй».

Предметом исследования являются технологии аттестации сотрудников в ООО «ЛГМ Строй».

Цель выпускной квалификационной работы: разработать рекомендации по совершенствованию аттестации персонала организации (на примере ООО «ЛГМ Строй»).

Задачи исследования:

- рассмотреть теоретические основы аттестации персонала организации;
- дать характеристику деятельность ООО «ЛГМ Строй»;
- проанализировать технологии аттестации персонала ООО «ЛГМ Строй»;
- рассмотреть кадровые решения, принимаемые в ООО «ЛГМ Строй» по результатам аттестации персонала;
- разработать рекомендации по совершенствованию технологий аттестации персонала ООО «ЛГМ Строй».

Методика исследования: анализ, синтез, сравнение, обобщение, анализ документов, наблюдение, анкетирование.

Практическая важность: применение на практике созданных рекомендаций по улучшению системы аттестации сотрудников даст возможность организации увеличить:

- результативность осуществляемых оценочных мер;
- результативность применения потенциала кадров на предприятии.

Нормативно-методическая основа состоит из: Трудовой кодекс РФ, Гражданский кодекс РФ, нормативной базы для оценивания.

Объект, предмет, цель и задачи работы обусловили ее структуру. В работу входят введение, три главы, заключение, список источников и приложения.

Во введении работы обоснована актуальность избранной темы, раскрыта степень научной разработанности проблемы, определена цель, предмет, объект, а также задачи.

Первая глава состоит из рассмотрения понятий, целей и классификации методов аттестации персонала; рассмотрены технологии оценки деятельности

персонала; рассмотрена нормативно-правовая основа оценки деятельности персонала.

Во второй главе проведен анализ технологий аттестации персонала ООО «ЛГМ Строй».

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию технологии аттестации персонала ООО «ЛГМ Строй».

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность и роль аттестации персонала в системе управление персоналом

Оценка сотрудников – процесс определения результативности работы работников в выполнении задач организации для поочередного скопления информации, которая является важной для принятия последующих управленческих решений.

Оценка – система мер, которые дают возможность измерять итоги деятельности и уровень профессиональной компетентности персонала, а также их потенциал для становления компании.



Рисунок 1 - Связь между оценочной системой и общей системой по управлению персоналом

Разработать сбалансированную, объективную, точную и понятную оценочную систему – сложно: сегодня имеется большое количество технологий, и у каждой есть как недочеты, так и преимущества. Правильно проведенная оценка персонала позволяет руководству компании получить данные об индивидуальных особенностях сотрудников, выполнении ими их обязанностей, поведении на рабочем месте и пр. Такая информация позволяет принять обоснованные решения и разработать сбалансированную политику в области кадров [36, С. 120].

Цель кадрового оценивания – выявление потенциальных возможностей работников и понимание о том, необходимо ли им проходить дополнительное обучение. Аттестация позволяет определить компетентных сотрудников для их поощрения, а также мотивации сотрудников к улучшению своего профессионализма.

С каждым разом всё чаще руководство говорит о том, что требуется обучить и оценить профессионализм собственных работников. Вместе с этим институт оценки состоит из результативного управления сотрудниками.

Оценка сотрудников – кадровое мероприятие. Законами не предусмотрено разделение на типы. Аттестация осуществляется с участием независимых экспертов и членов профсоюза (если они есть). В Положении рассмотрены и другие детали данного процесса. Средний интервал проведения: 1 раз в 2-3 года. Промежуточная аттестация – процедура для студентов в процессе обучения перед тем, как сдавать экзамены. Для работников компании данную проверку знаний не предусмотрели. Перед процедурой работников требуется предупредить за месяц для того, чтобы они начали подготовку. Не могут участвовать: беременные; сотрудники, которые проработали менее 12 месяцев; лица, находящиеся в отпуске по уходу за детьми. В конце принимается решение о том, соответствует ли сотрудник занимаемой им должности. Если ответ - нет, то возможно он будет уволен по этому основанию.

Принципы результативной оценочной системы:

- нацелена на улучшение работы;

- серьёзная подготовка;
- конфиденциальность;
- надежные и унифицированные критерии;
- достоверность способов;
- предоставление работникам «обратной связи» по результатам оценивания.

Упущение важных моментов бывает, если давать оценку лишь результатам работника, в данном случае не учитываются следующие моменты: как этот результат достигли – возможно, методом, который полностью неприемлемый, недопустимый идеологией компании. Не учитывается цель и смысл выполнения деятельности, когда оценку осуществили лишь со стороны качества. Соответственно, существенный профессиональный потенциал не является абсолютной гарантией эффективной работы: при отсутствии мотивации работник не будет применять собственный потенциал в полном объеме. Технологии, которые объединяют несколько оценочных способов, позволяют увидеть всю картину и получить точные характеристики персонала.

В соответствии с ч. 2 ст. 81 ТК РФ регулирование порядка проведения оценки могут осуществлять правовые нормы, включающие положения законодательства о труде, а также внутренние акты организации, которые приняты с учетом мнения профсоюза. Действующее законодательство о труде не требует от всех работников проходить указанную процедуру — это требуется только определенным категориям сотрудников, в частности:

- ст. 48 Закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» требует от гражданских служащих каждые 3 года проходить аттестацию на соответствие своей должности (с той же периодичностью в силу ст. 18 Закона от 02.08.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в РФ» аттестуются и муниципальные служащие);
- ст. 21 Закона от 14.11.2002 № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных организациях» требует от руководителей таких

организаций проходить аттестацию, порядок которой устанавливается собственником компании;

- ст. 49 Закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в РФ» требует регулярно проводить аттестацию педагогов;
- ст. 26 Закона от 29.12.1994 № 78-ФЗ «О библиотечном деле» говорит о необходимости оценки работников библиотек и т. д.

Аттестация работника на соответствие занимаемой должности в случаях, перечисленных выше, — обязательная процедура, хотя и тут возможны исключения. Например, Положение о проведении оценки государственных гражданских служащих РФ (утв. Указом Президента РФ от 01.07.2005 № 110,) освобождает работников от оценки, если:

- беременны;
- находятся в отпуске по уходу за ребенком;
- срок трудовой деятельности после выхода из отпуска по уходу за ребенком не превысил 12 месяцев;
- старше 60 лет;
- срок работы на новой должности не превысил одного года.

Чаще всего, аттестацию проводят раз в 3–5 лет. Периодичность работодатели могут устанавливать самостоятельно, при этом учитывая мнение профсоюза.

Аттестация бывает плановой и внеплановой. Плановую проводят в случаях, которые предусматривает закон либо актами организации. Внеплановая может быть актуальной в случае возникновения опасной ситуации на производстве, зафиксированных фактов недобросовестного выполнения обязанностей либо повышении работника в должности.

Пункт 7 Положения гласит, что перед тем, как проводить аттестацию, предприятие должно издать документ, в котором содержатся сведения:

- создание аттестационной комиссии;
- утверждение графиков проведения;
- составление списков участвующих;

- подготовка документов для проведения оценки.

Фиксация обязанности работника прохождения оценки может быть в трудовом договоре, а также правилах внутреннего трудового распорядка либо в ином локальном акте организации. Целесообразно описание в должностной инструкции обязанности сотрудника — эти данные станут критерием оценки соответствия его профессионального уровня.

Проведение оценки работников на предмет их соответствия занимаемой должности

Процедура оценки сотрудников на предмет их соответствия занимаемым ими должностям осуществляется в ряд этапов.

При подготовке к оценке, отделом кадров проводятся такие процедуры:

- оформляется документация (приказы, распоряжения, бланки);
- формируется аттестационная комиссия;
- разрабатывают методику проведения оценки;
- подготавливают и утверждают программу;
- информируют персонал о предстоящей оценки.

Основным этапом является проведение процедуры оценки. Персонал и руководители в данный промежуток времени подготавливают отчетность о совершенной ими работе и ее результатах, а комиссия, которую утвердили приказом, обязана к:

- изучению отчетов;
- слушанию аттестуемых;
- анализу результатов оценки;
- принятию решения по отдельному сотруднику.

В комиссию входит несколько человек: председатель, его заместитель, секретарь и другие участники. Также в ее состав входят, как правило, представители работодателя, государственные органы, профсоюз. Помимо этого, в пункте 8 Положения написано о включении в комиссию независимых экспертов (1/4 от всего числа), ими могут быть представители научных,

образовательных и других учреждений. Такая комиссия будет служить как гарантия вынесения объективной оценки.

В заключительный этап оценки входит:

- Анализ результатов оценки.
- Подведение и утверждение итогов.

Исходя из вынесенного итога, работодатель может поощрить работников, которые хорошо прошли аттестацию, либо дать направление на обучение, если такую рекомендацию дала комиссия. Затем руководству организации следует дать работникам возможность ознакомления с ее результатами и обеспечить копиями итоговых документов.

Итог оценки сотрудников на соответствие их должности 2022-2023гг. должен быть решением комиссии, которое можно выразить в таких формулировках:

- «уровень профессионализма работника соответствует его функциям и должности»;
- «сотрудник соответствует должности и достоин поощрения»;
- «сотрудник соответствует должности, если пройдет переподготовку»;
- «профессиональная подготовка работника не соответствует его должности» и т. д.

Если выявится несоответствие профессионального уровня сотрудника занимаемой им должности, у работодателя есть право на направление того на обучение либо увольнение (на основании пункта 3 части первой ст. 81 ТК РФ). Прежде чем руководитель решится на то, чтобы уволить сотрудника, он должен предложить ему вакантную должность в организации, которая соответствует его квалификации.

Таким образом, можно сделать вывод, что основными целями оценки являются объективные оценки результатов деятельности, выявления недостатков в профессиональной подготовке сотрудников, повышения уровней ответственности сотрудников. Для работников она может быть хорошим стимулом для того, чтобы профессионально развиваться.

1.2. Методы аттестации персонала

Оценка персонала не всегда бывает четкой и формализованной. Однако с развитием анализа бизнес-процессов, более внимательным отношением к стратегическому развитию компаний стали появляться формализованные системы оценки, основанные на стратегических задачах компаний.

Постепенно все больший акцент в оценке персонала делался на рассмотрение личных и профессиональных качеств отдельного работника. Так, одна из разработок – Performance management – представляет собой систему более масштабную, чем MBO, так как направлена не только на оценку результата, но и учет «средств», которыми этот результат достигнут, – личных качеств сотрудников.

Система «360 градусов» была создана с целью повышения объективности оценки. Предполагается, что в ходе процедуры оценки опрашиваются коллеги, руководители, подчиненные и клиенты сотрудника; это приводит к снижению субъективизма оценки. Процедура проводится в несколько этапов: определяются критерии оценки, составляются опросники, проводится анкетирование, в конце анализируются результаты и разрабатывается план развития недостаточно развитых компетенций. Важно правильно определить критерии оценки, которые не могут быть одинаковыми для разных должностей. Для каждой должности определяется свой круг компетенций с заранее разработанными индикаторами для оценки – поведенческими примерами. Плюс данной системы оценки заключается в ее относительной простоте. Однако следует учесть, что при проведении масштабного исследования затрудняется процесс обработки полученных данных. Кроме того, необходимы четко выработанные критерии оценки. Помимо этого, следует правильно организовать сбор информации, - проинформировав людей о целях тестирования.

Assessment Center – предполагает комплексную оценку сотрудника по компетенциям и, следовательно, более внимательное отношение к личностным и профессиональным качествам конкретного сотрудника.

Для России традиционной системой оценки является аттестация. Она применялась на предприятиях еще в советское время. К сожалению, аттестацию сильно недооценивают в качестве системы оценки. По сути она очень схожа с Performance management, однако, являясь процедурой крайне формализованной и регламентированной, существенно отстает в отношении применяемых методов – законодательство не успевает за развитием методов оценки. Кроме того, аттестации подлежат сотрудники, которые занимают должности, закрепленные в нормативных актах Российской Федерации, субъектов федерации и муниципальных органов власти. В результате в современных условиях отсутствия единого стандарта должностей проведение аттестации становится возможным только в бюджетных учреждениях.

Условно все методы исследования организации можно подразделить на три основных подхода: гуманитарный, инженерный и эмпирический. Методы оценки персонала в наибольшей степени относятся к эмпирическому подходу, так как основываются на распространении успешного отраслевого или функционального опыта, использовании прецедентного опыта в принятии решений. В большинстве случаев оценка – это сравнение полученных в ходе исследования характеристик с характеристиками «эталонного образца». Методы эмпирических исследований принято разделять на количественные и качественные.

Количественные методы можно охарактеризовать как формализованные и массовые. Формализация выражается в направленности на изучение строго определенных анализируемых переменных, заданных заранее, и их количественном измерении. Высокий уровень формализации количественных методов связан с их статистической обработкой.

Наиболее распространенным количественным методом является анкетирование. В процессе анкетирования сотруднику/кандидату на вакансию предлагается письменно ответить на вопросы, представленные в форме опросного листа – анкеты. Благодаря простоте использования и обработки анкетирование может применяться как отдельно, так и в качестве составляющей

практически всех видов комплексной системы оценки персонала. По форме вопросы в анкете разделяются на открытые, предполагающие свободный ответ, и закрытые, ответ на которые заключается в выборе одного (или более) из нескольких предлагаемых в анкете утверждений. Одним из многочисленных вариантов применения анкеты является сбор информации о реальных деловых и личностных компетенциях работника в рамках системы оценки «360 градусов». В данном случае анкетирование его руководителя, коллег, подчиненных и клиентов, значительно экономит время как опрашиваемых, так и сотрудника, который занимается обработкой полученных данных.

Одним из видов анкетирования, применяемых для оценки персонала, являются личностные опросники – класс психодиагностических методик, предназначенных для определения степени выраженности у индивида определенных личностных особенностей. По форме они представляют собой списки вопросов, при этом ответы испытуемого представлены количественно. Как правило, при помощи этого метода диагностируют особенности характера, темперамента, межличностных отношений, мотивационную и эмоциональную сферы. С этой целью применяются конкретные методики.

Еще одним важным методом оценки персонала являются тесты способностей. Они представляют собой специально подобранный стандартизованный набор заданий, служащий для оценки потенциальной способности человека решать различные задачи. Любая разновидность тестов интеллекта может рассматриваться как тест способностей. Для выявления специфических способностей, например, к определенным видам деятельности (медицине, технике, юриспруденции, образованию и т.д.) разрабатываются специальные тесты. Пожалуй, самыми распространенными среди методик, применяемых в оценке персонала, являются те, которые направлены на выявление профессиональных способностей сотрудников.

В противоположность количественным выделяют качественные методы исследований, которые являются неформализованными и нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого

по объему материала. Одним из наиболее часто применяемых методов является интервью.

Метод интервью отличается строгой организованностью и неравноценностью функций собеседников: интервьюер (специалист, который проводит интервью) задает вопросы респонденту (оцениваемому сотруднику), не ведет с ним активного диалога, не высказывает своего мнения и открыто не обнаруживает своего личного отношения к задаваемым вопросам и ответам испытуемого. Задачей интервьюера является сведение своего влияния на содержание ответов респондента к минимуму и обеспечение благоприятной атмосферы общения. Цель интервью с точки зрения интервьюера – получить от респондента ответы на вопросы, сформулированные в соответствии с задачами исследования (качествами и характеристиками оцениваемого, отсутствие либо наличие которых необходимо выявить).

На основе различных параметров принято выделять несколько видов интервью. Наиболее применяемыми в оценке персонала являются следующие виды.

Биографическое интервью сосредоточено на прошлой трудовой деятельности кандидата. При его проведении исходят из того, что поведение в прошлом является индикатором поведения в будущем. Биографические интервью сосредотачиваются на трудовом опыте и стиле работы оцениваемого. Сведения о работе собирают в обратном хронологическом порядке. В интервью оценивается степень важности текущей работы сотрудника для организации и его компетентность в терминах соответствия требованиям, предъявляемым к определенной должности. При этом следует задавать правильно подобранные вопросы и соблюдать одинаковые условия для всех оцениваемых. На практике вопросы исходят из «требований к сотруднику», в которых перечислены индивидуальные характеристики, необходимые для успешного выполнения работы. Преимущество биографического интервью заключается в том, что оно соответствует ожиданиям кандидата (сотрудника) и дает ему возможность проявить себя наилучшим образом. Тем не менее этот же фактор может стать

причиной необъективности оценки. Эффективность такого интервью также зависит от того, насколько верно вопросы соотносятся с критериями работы.

Поведенческое интервью содержит структурированный перечень вопросов, разработанных относительно опыта или способностей в определенных областях или применительно к критериям, связанным с работой. Эти критерии выявляются в процессе анализа, предметом рассмотрения которого были работа и поведение успешных сотрудников. Основное преимущество поведенческого подхода состоит в том, что он имеет дело с навыками, важными для работы. С другой стороны, подобное интервью может занимать много времени, так как в ходе него необходимо обсудить все важные аспекты работы. Кроме того, в связи с тем, что интервью сосредоточено на процессе осуществления определенной работы, легко упустить из виду немаловажные вопросы, касающиеся общей профессиональной подготовки кандидата/сотрудника.

Ситуационное интервью основано на построении определенных ситуаций и предложении оцениваемому сотруднику описать модель своего поведения или выхода из данной ситуации. В процессе оценки сотрудник старается дать социально-желательные ответы, то есть те, которые он считает социально верными. В ходе интервью появляется возможность оценить, насколько данные представления соответствуют ценностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую выполняет сотрудник.

Проективное интервью основано на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают сотруднику/кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. Проективные методики основаны на том, что человек склонен переносить свой жизненный опыт и установки на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п. В ходе проективного интервью сотрудник с меньшей вероятностью будет давать социально-желательные ответы. Однако процесс проведения проективного интервью весьма длителен, полученные данные достаточно сложно обработать. Кроме того, значительное влияние на результат будут оказывать профессиональные и личностные качества интервьюера.

Одним из основных качественных методов оценки персонала также является традиционный анализ документов. Считается, что документы являются или могут являться надежными свидетельствами явлений, происходящих в действительности. Во многом это относится к официальным документам, но может относиться и к неофициальным. Проведение анализа документов означает преобразование первоначальной формы информации, содержащейся в документах, в необходимую для специалиста по оценке персонала форму. Фактически это не что иное, как интерпретация содержания документа, его толкование. В процессе анализа документов могут исследоваться резюме, рекомендательные и сопроводительные письма, документы об образовании (дипломы, сертификаты, квалификационные свидетельства), научно-исследовательские и публицистические работы и др.

Существуют методы, содержащие признаки как качественных, так и количественных методов. Прежде всего это относится к бизнес-кейсам. Бизнес кейс – это всестороннее описание ситуации, в которой когда-то оказалась реальная компания. В кейсе, как правило, описывается внешнее окружение и внутренняя среда компании, а также их изменения во времени. События, с которыми столкнулись менеджеры, как и действия последних, приводятся в том порядке, в каком они реально происходили. Но самое главное – в кейсе формулируется проблема, которую должен был решить тот или иной сотрудник компании. Точность и верность выбора типичной рабочей ситуации и профессиональность создания бизнес-кейса определяют надежность прогноза при использовании данного метода. С одной стороны, в методе заложена прагматичность предложенных вариантов решения бизнес-задач, с другой – имеется возможность выявить систему нестандартных подходов к решению типовых ситуаций, что определяет степень креативности работника.

Аттестация персонала является официальной и систематической кадровой процедурой оценивания сотрудников, которую осуществляют в установленной форме через конкретное время, она дает оценку уровню работы, качествам и потенциалу сотрудников [31, С. 64].

Существует 4 типа аттестации персонала.

Для каждого сотрудника аттестация – обязательная процедура, которую осуществляют 1 раз в два года для руководства и 1 раз в 3 года для персонала.

До того, работника переведут на более высокую должность, ему требуется пройти данную процедуру. Цель здесь – определить возможности кандидата на должность и понять, соответствует ли он новой должности.

При окончании испытательного срока, сотрудник также должен пройти оценивание. Аттестация позволяет сформировать суждения о профессиональной подготовке работника и того, насколько он адаптирован к новой должности.

В процессе перехода сотрудника в другой отдел или в процессе смены его функционала – аттестация проводится тогда, когда должностные обязанности претерпят существенные изменения.

Каждый работник должен пройти оценку. Сроки и условия проведения, а также требование для каждой стадии определяются руководством.

В японских компаниях управление сотрудниками, в первую очередь, основана на глубоких традициях. Там ценится коллективизм, совместная работа; подчинение лидеру и людям, которые старше. Гармония – залог успеха. Также они преданы идеологии компании, поддерживаются неформальные отношения с сотрудниками. Работников нанимают пожизненно в крупные компании, присутствует и частая ротация работников со сменой должностей каждые 5 лет.

В наших компаниях аттестация персонала проводится специально созданной аттестационной комиссией. Она состоит из:

- представителя руководства;
- руководителя структурного подразделения;
- представителя кадровых служб или менеджера по подчиненным [24, С. 39].

Критерия аттестации персонала может быть разной. Это находится в зависимости от цели оценки кадров, а также от требований, ставящихся перед аттестацией. Основными критериями выступают:

- объемы и качество работы;

- личное отношение к иным работникам;
- дисциплинированность;
- важные для должности способности, навыки;
- стремление к ответственности [15, С. 121].

Распишем в таблице главные качества, которые оценивают в ходе оценки (таблица 1) и методы проведения оценки (таблица 2) в России, Японии и США.

Таблица 1

Качества, которые оцениваются в процессе проведения оценки

Россия	Япония	США
1 объемы деятельности; 2 качество деятельности; 3 дисциплина; 4 инициативность.	1 умения; 2 качества личности; 3 отношения семьи; 4 физическое развитие; 5 опыт работы; 6 качество деятельности.	1 стиль деятельности; 2 качества личности; 3 качество деятельности; 4 объемы работы; 5 инициативность; 6 надежность.

Как можно увидеть из таблицы 1, ключевые качества, которые оценивают в ходе оценки и в нашей стране, и в Японии, и в Америке такие: качество трудовой деятельности, опыт работы и умения сотрудника.

Если сравнивать с РФ, в Японии и Америке существенную роль играет оценка человека как личности, надежность, а также характер. Биография сотрудника в Японии также играет значимую роль, как и семейные отношения. В таблицы 2 указано, что оценивание работников в РФ и других странах немного различается, например, отношением к человеческим ресурсам [25, С. 36].

Таблица 2

Методы оценки

Россия	Япония	США
1 собеседования; 2 наблюдение; 3 проведение тестов; 4 оценки экспертов; 5 деловые игры.	1 самооценка; 2 биографическое изучение; 3 оценки экспертов; 4 различные письменные задания; 5 собеседования.	1 самооценка; 2 контролерские оценки; 3 коллеги испытуемого; 4 подчиненные оцениваемого; 5комбинация форм оценок.

Также схожесть в способах осуществления оценивания прослеживается в том, что работники оцениваются комиссией экспертов; применяются технологии тестирования и способ наблюдения. На Западе, в большом количестве компаний, имеется возможность оценивания сотрудников коллегами. Такой технологией оценивания укрепляется корпоративный дух и улучшается работа сотрудников как команды. В Японии и в Америке так же существует отличная возможность самооценки сотрудника. В данном способе можно прийти к выводам о том, как видит себя работник со стороны, какой ему представляется совершаемая деятельность.

Для того, чтобы методы оценивая улучшались, компании используют самые разнообразные методы. Это зависит от специфики конкретного предприятия. Можно также улучшить классические методы. Создать технологии, добавить в уже имеющийся способ разветвления, беря в учет особенности предприятия и пр. Этот подход является сложным и у него отсутствуют гарантии, что за короткий промежуток времени он принесет определенные плоды.

Наиболее популярный способ оценивания является способом стандартных оценок. Используя такой способ, руководство оценивает конкретные моменты работы сотрудника на протяжении аттестации, применяя стандартную шкалу. Способ оценок – простой и доступный. В ходе применения данного способа не требуются специальные подготовки, отсутствуют крупные расходы по времени либо других ресурсов. Этот способ обладает определенными недочетами: является односторонним, отсутствует взаимосвязь с профессиональной деятельностью конкретного работника и пр. [28, С. 41]

Таким образом, для сегодняшней организации организация оценки сотрудников выступает в качестве залога ее устойчивости, конкурентоспособности на рынке, показатель качества управления, что является главным фактором успеха в конкурентной борьбе. Потому очень важно верно выстраивать системы оценки, поскольку это является основным показателем качества работы персонала на предприятии.

1.3. Практика аттестации персонала современных компаний

Интересно отметить, что, например, во французском трудовом законодательстве есть очень много положений, защищающих наемных работников. Так, например, неудовлетворительные результаты аттестации французских работников не могут являться основанием для их увольнения. Однако, в отличие от России, во Франции работодателям разрешено предусматривать в трудовых контрактах с работниками проведение аттестации и зависимость продвижения по службе и изменения заработной платы от ее результатов. В целом по результатам аттестации стимулирование труда специалистов может идти по следующим направлениям:

- повышение в должности;
- повышение оклада в пределах вилки окладов по занимаемой должности;
- надбавка за высококвалифицированный труд в пределах 50% должностного оклада (правило 50);
- премирование по итогам работы.

Среди основных факторов, имеющих значение для оценки результативности труда в США, отмечаются следующие:

- характер задач, выполняемых данным работником. Естественно, что задачи служащего и менеджера заслуживают более высокой оценки, чем задачи чернорабочего;
- государственные требования, ограничения и законы;
- личное отношение оценщика к работнику. Так, если нравственные и моральные ценности оценщика совпадают с рабочей этикой, то его оценка может значить очень многое. Но в то же время, если этот процесс в «плохих» руках, то это может стать причиной увеличения количества увольнений, отказов, понижения производительности труда;

- стиль работы руководителя: руководитель может по-разному использовать полученную оценку - честно или нечестно, в поддержку или в наказание, положительно или отрицательно, причем оценка результативности труда может привести к совершенно иным выводам, чем это предполагалось организаторами;
- действия профсоюзов: они могут, как поддерживать, так и выступать против этой системы.

Исследования, проводившиеся в ряде фирм США при оценке результативности труда, выявили следующие критерии, частота которых составляла: качество работы (93%); объем работы (90%); знание работы (85%); присутствие на рабочем месте (79%). Из личных качеств, используемых в роли критериев, были: инициативность (87%); коммуникативность (87%); надежность (86%) и необходимость в контроле за выполняемой работой (67%).

Каким критериям отдавать предпочтение, определяется тем, для решения каких именно задач используются результаты оценки. Так, в случае, если основная цель - повышение результативности труда, то критерии при этом - критерии результативности труда. Если же продвижение работников - необходимы другие критерии, которые определяли бы потенциальную результативность на новом месте и т. п.

Что касается частоты проведения оценки, то статистика следующая: 74% служащих и 58% разнорабочих проходили оценку раз в год; 25% служащих и 30% разнорабочих оценивались раз в полгода, около 10% проходили оценку результативности труда чаще, чем раз в полгода.

Оценкой работников чаще всего занимается менеджер-управляющий. Но оценку могут осуществлять также:

- комитет из нескольких контролеров, что исключает предвзятость, возможную при проведении оценки одним начальником;
- коллеги оцениваемого. Для этого необходимо, чтобы оцениваемый и оценивающие достаточно хорошо знали друг друга, особенно это касается

уровня результативности труда, чтобы верили друг другу и не стремились выиграть друг у друга в вопросах зарплаты или продвижения по службе;

- подчиненные оцениваемого;
- кто-либо, кто не имеет непосредственного отношения к рабочей ситуации. Однако этот метод требует больших затрат по сравнению с другими, и он чаще всего используется для оценки работника на каком-либо очень важном посту;
- самооценка - работник оценивает себя при помощи методов, используемыми другими оценщиками. Целью данного метода является скорее развитие навыков самоанализа у работников;
- комбинация перечисленных форм оценки.

Примером использования комбинации форм оценки может стать процесс оценки результативности труда на одной из американских фирм, где менеджер и сам работник заполняют вопросник по форме, отражающей специфику работ в должности самостоятельного служащего, обслуживающего клиентов. Двухстороннее (оценщик - оцениваемый) обсуждение результатов оценки дает хорошие предложения для высшего руководства. Необходимо отметить, что важнейшей целью оценки является выявление возможностей личного развития работников, поэтому лучше использовать оценку начальника его подчиненными непосредственно или в сочетании с другими методами.

Оценка персонала осуществляется в основном посредством изучения биографий и личных дел. Предпочтение профессиональным испытаниям - выполнение письменных заданий (проекта, доклада, делового письма). Устные экзамены в форме собеседования и групповых дискуссий. Анкетный опрос для выяснения способностей, опыта работы, развития личности и желаний. Тестирование знаний и умений. В некоторых фирмах на каждого сотрудника ведется специальный документ, где указывается профессиональная квалификация и ее рост, достижения в области инноваций и качества, внутрифирменная активность и достижение в труде. Этот документ сходен с аттестационной картой, используемой при аттестации в российских фирмах,

и служит основанием для определения размера заработка и продвижения по службе.

Таким образом, в последнее время некоторые российские компании перенимают концепцию управления человеческими ресурсами, которой придерживаются специалисты по работе с персоналом в США и Западной Европе.

Важнейшим условием аттестации является отсутствие противоречия между целями начальника и ожиданиями сотрудника.

Аттестация персонала также может быть классифицирована по такому важному критерию, как способ оценки.

Способ оценки персонала - это метод оценки отдельных показателей, их наличие / отсутствие, уровень выраженности сотрудника.

Преимущества и недостатки проведения аттестации даны в таблице 3.

Таблица 3

Преимущества и недостатки проведения аттестации

Кто проводит	Когда проводит	Преимущества	Недостатки
Руководитель	Подходит в любых случаях. Наиболее подходит для цели «Деятельность»	Имеет наилучшее представление о работе и работнике. Логическое завершение оценки сотрудника, имеющей место постоянно в течение года, и получение обратной связи. Дешево	Работник и так общается с руководителем постоянно. Нет притока «свежей крови». Субъективизм. Учет преимущественно целей подразделения, а не организации
Руководитель руководителя	Два способа - участвует в процессе оценки руководителем или проводит самостоятельно. Используется, когда необходимо сравнивать деятельность в разных подразделениях или если цель - «Потенциал»	«Честная игра». Оценка стандартизована, так как позволяет избежать отпечатков особенностей множества линейных руководителей. Возможность пообщаться с вышестоящим руководством	Требует больше затрат и времени

Продолжение таблицы 3

Кто проводит	Когда проводит	Преимущества	Недостатки
Представитель службы персонала	Используется реже, чем предыдущие, или в сочетании с ними. Например, если отсутствует	Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и	Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала

	непосредственный руководитель или для компании с матричной структурой, или при командной работе. Цель - «Деятельность». Идеально при оценке психологического климата	каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы	
Самооценка	Сотрудник сам себя оценивает. Используется при сравнении различных аспектов своей собственной деятельности. Используется редко, чаще является элементом системы.	Помогает избежать субъективизма оценщиков. Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью	Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки и неадекватного восприятия
Оценка коллегами	Используется не очень часто из-за психологических проблем. Опенка осуществляется группой, результаты усредняются	У коллег более ясное понимание того, как оцениваемые выполняют работу	Коллеги могут не захотеть оценивать работу друг друга (воспринимается как «донос»)
Оценка подчиненными	Используется редко. Лучше всего подходит для цели «Потенциал»	Показывает вышестоящим руководителям возможности оцениваемого и управленческие способности. Может использоваться для планирования карьеры	Подчиненные знают не все аспекты работы руководителя. Руководители могут возражать против оценки из-за боязни подрыва авторитета. Подчиненные опасаются, что последуют репрессии
Центр оценки (ассесмент)	Используется для цели «Потенциал». Оцениваются преимущественно руководители	Позволяет учитывать больше факторов, чем при сравнении со стандартами выполнения работы. Очень хорошо для решения о продвижении	Дорого. Не всегда в компании есть специалисты должной квалификации (участие нескольких оценщиков). Привлечение внешних консультантов

Оценка работы персонала, с одной стороны, позволяет гарантировать нормальное функционирование отделов и всей организации, а также успешное решение производственных задач.

Оценка работы персонала, с иной стороны, гарантирует больше действенное внедрение потенциала сотрудников за счет того, что система оценки позволяет увеличивать степень их мотивации, квалифицировать направленности

их развития и стимулируя потребность в обучении и профессиональном развитии.

Существуют следующие методы оценки работы персонала:

- установление стандартов и правил; что за оценка?
- оценка на базе письменных характеристик;
- шкала подсчета очков;
- способы ранжирования;
- обозначенное распределение;
- оценка рабочего поведения;
- управление по целям как способ оценки производительности.

Установление стандартов и правил. Данный способ чаще всего применяется в производственных условиях. В целом, в качестве производственных стандартов обязаны устанавливаться такие показатели, которые имеют все шансы быть достигнуты средним работником. Производственные стандарты определяют, нормальный результат работы за единицу времени (рабочий день, неделя, месяц).

Способы нормирования дают возможность ответить на три главных вопроса:

1. Каковы возможности каждого работника в реальности?
2. Как самым лучшим образом применить способности сотрудника при выполнении этих заданий?
3. Сколько это должно занять времени для выполнения отдельных операций?

Когда для служащих, работающих в одном отделе, устанавливаются четкие цели и производственные нормативы, эффективность работы всего отдела измеряется степенью соотношения между достигнутой и нормативной производительностью труда. В случае если фактическая производительность ниже общепризнанных мерок, это говорит о недоступности подобающего контроля и вызывает необходимость поиска резервов увеличения производительности. В то же время превышение нормативов демонстрирует,

что подразделение благополучно трудится над выполнением задач организации.

Измерение производительности труда дает наглядную базу для сравнения работы каждого сотрудника с определенным стандартом, а также для сравнения его работы с работой других сотрудников. Кроме того, это позволяет руководству иметь действительную картину работы всех сотрудников конкретной профессии или же квалификации. Для определения и прогнозирования потребностей в рабочей силе. Данный способ считается одним из самых надежных средств.

Оценка на базе письменных характеристик

В кое-каких случаях руководителю нужно подготовить доскональное описание подчиненного. Как правило, это делается при подготовке к аттестации, при принятии решения о подготовке резерва для руководящих должностей и для назначения на должности и перевода в другие подразделения.

Письменное описание сотрудника как правило подготавливается его конкретным руководителем. Необходимость стандартизации характеристик, предоставляемых аттестационной комиссии, настоятельно просят, чтобы менеджеры подготовили их в согласовании с поставленной формой, определяющей вопросы, которые следует охватить (например, рабочие достижения, степень профессиональной подготовки, оценка профессионального потенциала сотрудника, необходимость в обучении и повышении квалификации, вероятность перевода на более трудную и серьезную работу, и т. д.) [8].

Разберем главные проблемы при оценке работы на основании письменных характеристик, которые выглядят следующим образом:

- Объем и содержание представленных данных имеют все шансы различаться в зависимости от навыка, индивидуальностей личности оценивающего и установок. К примеру, один руководитель напишет о вероятных способностях и сильных сторонах сотрудника и умолчать о его недостатках. Другой же, может все внимание направить в основном на недостатки работника. Третий, детально разглядит вопросы обучения и повышения квалификации. Дать

оценку работникам и сравнить их достижения в работе на основании таких характеристик, очень тяжело. На оценку также могут повлиять способности письменного изложения, которыми обладает начальник, производящий оценку. Проблематичным, для множества организаций, считается недоступность практики работы с информацией, содержащейся в письменных характеристиках. В аттестационных комиссиях при проведении аттестации скапливаются горы материалов, с которыми никто не работает: нет алгоритмов для их обработки и не систематизированы дальнейшие приобретенные итоги.

Что касается приведенных выше трудностей, они в определенной степени решаемы. К примеру, при применении стандартных бланков, в которых не только приводятся конкретные ориентиры («подсказки»), которые облегчают подготовку письменной характеристики, но так же что в этой работе или в рабочем поведении подчиненных следует оценить.

Оцениваемые шкалы дают возможность руководителю оценить уровень развития деловых качеств у сотрудников, предрасположенность к конкретным видам рабочего поведения или же готовность к достижению определенных рабочих результатов. Предполагают они внедрение специальных оценочных форм. Произведен он из ряда шкал, которые рассматривают всевозможные нюансы работы, таких как профессиональные знания, количество работы и качество, способность к самостоятельной работе, степень развития профессиональных навыков и др. [22].

Руководитель, когда производит оценку, заполняет оценочный бланк. Ему предлагается на основании шкалы оценить деловые качества сотрудников либо их готовность к определенным видам рабочего поведения.

По большому счету, универсальных оценочных бланков не существует. Перед специалистами, которые разрабатывают способы оценки работы персонала, встает задача создания таких оценочных шкал для того, чтобы максимально учитывалась специфика организации и особенности выполняемых работ. Нужно принимать во внимание то, что оценочные шкалы имеют следующие характеристики, а именно:

- особенности рабочего поведения и оцениваемые характеристики должны соотноситься с содержанием и ключевыми показателями, определяющими эффективность профессиональной деятельности работников;

- направленность на оценку таких характеристик работников, за которыми стоят конкретные поведенческие проявления, которые может наблюдать оценивающий;

- каждый пункт шкалы должен быть лаконичным и кратким, однозначным и соответствовать оцениваемому показателю. При этом следует избегать излишне общих характеристик. Если, например, оценивается предприимчивость сотрудников, то лучше применить следующие градации: «высокая активность и самостоятельность в принимаемых решениях и действиях»; «нет предрасположенности к проявлению самостоятельности и энергичности в работе»; «избегает самостоятельных поступков и решений в работе», чем (1) высокая, (2) средняя и (3) низкая предприимчивость;

- показатели шкалы должны быть равновесны и не смещаться к одному полюсу. К примеру, «очень хорошо», «хорошо», «средне», «ниже среднего» и «плохо». При сдвиге в неблагоприятную сторону шкала будет иметь следующий вид: «хорошо», «средне», «ниже среднего», «плохо», «очень плохо»; при сдвиге в положительную сторону шкала может иметь, например, следующий вид: «очень высокая эффективность», «высокая эффективность», «средняя эффективность», «низкая эффективность»;

- применяемые шкалы обязаны обхватывать целый диапазон вероятных характеристик производительности.

Для множества руководителей оценка трудового поведения и производственных показателей подчиненных с внедрением методов классификации связана с определенными сложностями. Трудность заключается в том, собственно, что надо провести различия между хорошим и очень хорошим, между средним и плохим работником! Данная оценка позволяет преодолеть трудности, связанные с оценкой рабочего поведения и применить особые формы (анкет).

При оценке (или самооценке) применяются оценочные формы рабочего поведения, имеющие формулировки или же утверждения, которые обрисовывают действенные и недейственные виды рабочего поведения.

По ряду параметров осуществляется оценка, связанная с выполнением работы и с достижением намеченных целей. Оценивающий, при выполнении оценки отвечает «Да» или «Нет» на ряд вопросов, или ставит знаком «+» на необходимый вариант ответа.

Дополнительная трудность в применении этого способа заключается в том, собственно, что в работе представителей других профессий вообще не встречаются модели поведения, которые считаются эффективными для одной профессиональной группы. Вследствие этого для каждой профессиональной группы может потребоваться либо разработка новой, либо соответствующая адаптация уже существующих вопросов, что требует достаточно высокой квалификации знатоков, и больших временных затрат, разрабатывающих эти оценочные формы [25].

Выводы по главе 1

Таким образом, в первой главе выпускной квалификационной работы, рассмотрены теоретические основы аттестации персонала предприятия, так же рассматриваются значения оценки персонала, для руководителей любой организации, рассмотрены методы оценки персонала, их плюсы и минусы, исходя из которых, делается выбор того или иного метода.

Аттестация кадров является важной частью управления персоналом. Грамотно проведенная аттестация позволяет обоснованно сформировать кадровый резерв на выдвижение, произвести ротацию персонала, установить заработную плату, индивидуализировано подойти к повышению квалификации персонала и т.д. В результате аттестации открывается широкое поле деятельности для всех служб управления персоналом: отдела кадров, отдела труда и заработной платы, отдела повышения квалификации и др.

Теоретический анализ аттестации показал, что многие нормативные акты об аттестации, в большей степени не отражают реалий современного состояния экономики и права и не находят широкого применения при проведении аттестации на предприятиях и организациях различных отраслей экономики.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СПЕЦИФИКИ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛГМ СТРОЙ»

2.1. Характеристика деятельности ООО «ЛГМ строй»

ЛГМ Строй» – один из ведущих производителей работ по монтажу инженерных систем на объектах жилого, коммерческого и промышленного строительства. Динамика роста и развития компании – это результат добросовестного отношения к труду и высокого уровня квалификации сотрудников. Для большинства заказчиков «ЛГМ Строй» – это гарантия качества, минимизация рисков и уверенность в завтрашнем дне.

За 10 лет работы компания приняла участие в возведении более чем 2 000 000 квадратных метров жилых домов, нами проведена реновация сложных государственных объектов, принято участие в строительстве объектов повышенной сложности. В качестве основных партнеров компания работает с ЛенСпецСМУ, ПРАГМА, Setl City, РОССТРО и многие другие.

Постоянная деятельность инженеров технического направления «ЛГМ Строй» дает возможность находиться в центре появляющихся современных и инновационных инженерно-технических решений.

Организационная структура ООО «ЛГМ Строй» представлена на рисунке 2.

В компании используется линейная структура управления.

Поскольку организационная структура компании является линейной, то она обладает рядом преимуществ, которые имеют достаточно большое значение для таких предприятий:

- четко реализуется распределение обязанностей и полномочий;
- отличается простотой в управлении.

Директор

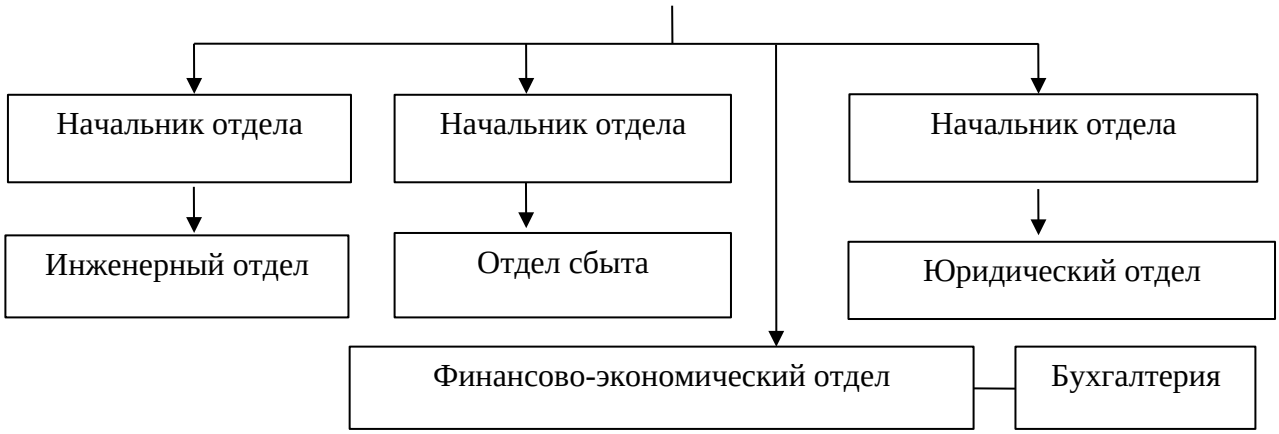


Рисунок 2 - Организационная структура ООО «ЛГМ Строй»

Все подразделения предприятия взаимодействуют между собой по вертикали и горизонтали.

Основные финансовые результаты деятельности ООО «ЛГМ Строй» за 2020-2022 гг. приведены в таблице 4.

Таблица 4

Финансовые результаты деятельности ООО «ЛГМ Строй» за 2020-2022 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка	85 924	89 659	86 569	+645	+0,8	87 384
2. Расходы по обычным видам деятельности	85 342	89 623	86 206	+864	+1	87 057
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	582	36	363	-219	-37,6	327
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-189	-303	-279	-90	↓	-257
5. EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	393	-267	84	-309	-78,6	70
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–	–
7. Налог на прибыль, изменение налоговых активов и прочее	-170	-9	-73	+97	↑	-84
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	223	-276	11	-212	-95,1	-14
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	223	-276	11	-212	-95,1	-14
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса (измен. стр. 1370)	223	-276	11	x	x	x

За 2022 год годовая выручка равнялась 86 569 тыс. руб. За 3 года годовая выручка выросла всего лишь на 645 тыс. руб., или на 0,8%.

Прибыль от продаж за последний год составила 363 тыс. руб. В течение анализируемого периода (с 31 декабря 2019г. по 31 декабря 2022г.) отмечено существенное уменьшение финансового результата от продаж – на 219 тыс. руб.

Изменение выручки и чистой прибыли ООО «ЛГМ Строй» наглядно представлено на рисунке 3.

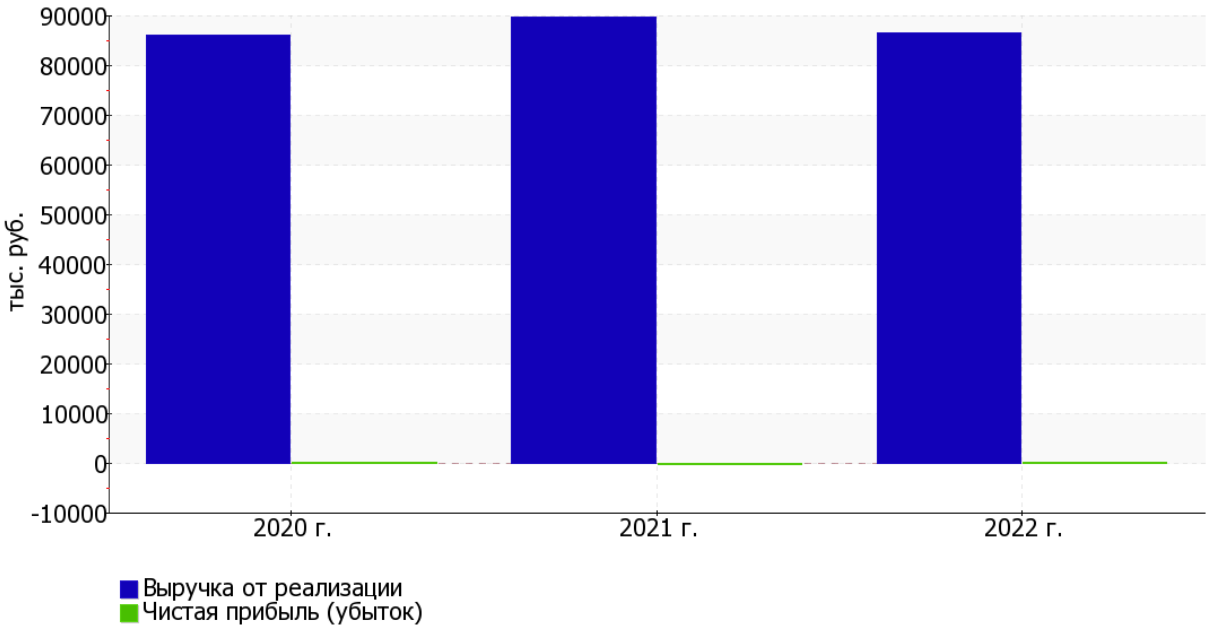


Рисунок 3 - Динамика выручки и чистой прибыли ООО «ЛГМ Строй» в 2020-2022гг.

Анализ рентабельности ООО «ЛГМ Строй» за 2020-2022 гг. приведен в таблице 5.

Таблица 5

Показатели рентабельности ООО «ЛГМ Строй» за 2020-2022 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	коп., (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 4% и более.	0,7	<0,1	0,4	-0,3	-38,1
2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	0,5	-0,3	0,1	-0,4	-78,8
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение: не менее 2%.	0,3	-0,3	<0,1	-0,3	-95,1
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	0,7	<0,1	0,4	-0,3	-38,3
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5.	–	–	–	–	–

Все три показателя рентабельности за последний год, приведенные в таблице, имеют положительные значения, поскольку организацией получена как прибыль от продаж, так и в целом прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за данный период.

Прибыль от продаж в анализируемом периоде составляет 0,4% от полученной выручки. Тем не менее, имеет место отрицательная динамика рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за 2020 год (-0,3%).

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) к выручке организации, за последний год составил 0,1%. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 0,1 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

2.2. Особенности системы управления персоналом ООО «ЛГМ строй»

Вопросы по реализации кадровой политики на предприятии ООО «ЛГМ Строй» решает ведущий специалист по кадровой работе, который подчиняется директору предприятия.

В таблице 6 проведен анализ динамики числа работников ООО «ЛГМ Строй».

Таблица 6

Анализ численности и структуры персонала ООО «ЛГМ Строй», 2020-2022 гг.

Категория работников	2020		2021		2022		Изменение, 2022/2020	
	Кол.	%	Кол.	%	Кол.	%	(+,-)	%
Среднесписочная численность персонала, чел.	130	100,0	136	100,0	146	100,0	+16	112,3
Руководители	12	9,2	13	9,6	15	10,3	+3	125,0
Специалисты	28	21,5	29	21,3	32	21,9	+4	114,3
Служащие	5	3,8	6	4,4	6	4,1	+1	120,0
Рабочие	85	65,4	88	64,7	93	63,7	+8	109,4

Таблица 6 наглядно показывает, что на предприятии ООО «ЛГМ Строй» в течение 3 (трех) лет увеличивается численность работников. В 2022 году их число составило 146 человек, что на 16 человек или на 12,3 % больше по сравнению с 2020 годом. Увеличение кадрового состава связано с тем, что предприятие ООО «ЛГМ Строй» ежегодно увеличивает объемы работ и расширяет спектр предоставляемых услуг.

Самой многочисленной категорией работников на ООО «ЛГМ Строй» являются рабочие. Их доля в общей численности работников составляет примерно 65 %. Если в 2020 году численность рабочих составляла 85 человек, то уже в 2022 году – 93 человека, темп роста составил – 109,4 %.

Рисунок 4 - Количество персонала ООО «ЛГМ Строй» по категориям, 2020-2022гг., чел.

На втором месте находятся специалисты. Их доля в общей численности работников составляет около 21,4 %. На предприятии ООО «ЛГМ Строй» отмечается тенденция к увеличению количества специалистов. В 2022 году их число достигло 32 человека, что больше на 3 человека по сравнению с 2021 годом и на 4 человека по отношению к уровню 2020 года. Данное увеличение можно объяснить тем, что предприятие ООО «ЛГМ Строй» расширило свою деятельность, усложнило производственные процессы, увеличило объемы сейсморабот.

Количество руководителей в 2022 году составило 15 человек, по сравнению с 2020 г. их численность увеличилась на 3 человека или на 25 %. В общей структуре предприятия их доля составляет примерно 9,8 %.

Категория «служащие» на предприятии занимает малую долю, но из-за того, что на предприятии были созданы различные службы, их численность в структуре возросла. На предприятии работает около 3,9 % работников данной категории.

Далее изучим возрастной состав персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй».

Таблица 7

Характеристика персонала предприятия ООО «ЛГМ Строй» по возрастным группам, 2020-2022 гг.

Возрастной состав	Годы			Изменение, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
от 18 до 29	33	34	36	122,2	103,0	105,9
от 30 до 39	30	32	35	111,1	106,6	109,4
от 40 до 49	40	40	43	108,1	100,0	107,5
от 50 до 59	24	25	27	120,0	104,2	108,0
60 лет и старше	3	5	5	75,0	166,6	100,0
Итого	130	136	146	113,0	104,0	107,0

По представленным данным в таблице 7 видно, что на предприятии больше всего работников в самом расцвете сил от 40 до 49 лет. Их доля в 2022 году составила 29,5 % или 43 человека соответственно.

Рисунок 5 - Динамика возрастного состава персонала предприятия ООО «ЛГМ Строй», 2020-2022гг.

В 2022 году примерно равные доли имеют работники следующих возрастов: от 18 до 29 – 36 человек и от 30 до 39 лет – 35 человек, это в среднем около 24 %. Доля работников в возрасте от 50 до 59 лет – 27 человек, это около 18 % от общей численности персонала. Доля работников старше 60 лет невелика – всего 5 человек или 3 % от общего количества работников.

Изучим состав персонала ООО «ЛГМ Строй» по продолжительности трудового стажа на предприятии. Для этого составим таблицу 8.

Таблица 8

Состав персонала ООО «ЛГМ Строй» по продолжительности трудового стажа на предприятии, 2020-2022 гг.

Продолжительность стажа	Годы						Изменение, %		
	2020		2021		2022		2021/2020	2022/2021	2022/2020
	чел.	%	чел.	%	чел.	%			
менее года	64	49,2	71	52,2	77	52,7	116,0	110,0	108,0
от 1 – 4 лет	45	34,6	43	31,6	45	30,8	107,0	95,0	104,0
от 5 - 7 лет	21	16,2	22	16,2	24	16,5	116,0	104,0	109,0
Итого	130	100,0	136	100,0	146	100,0	113,0	104,0	107,0

Из таблицы 8 видно, что наибольшая доля сотрудников на предприятии работает менее одного года. В 2022 году их доля составила 52,7 % (77 человек), что выше на 3,5 процентных пункта по сравнению с 2020 годом. На предприятие приходит большое количество «новичков».

Рисунок 6 - Трудовой стаж работников ООО «ЛГМ Строй», 2020-2022гг.

Доля работающих от 1 – 4 лет также велика, в 2022 г. она составила 30,8 % (45 человек). Доля работников, проработавших от 5 – 7 лет в 2022 г. составила 16,5 % (24 человека).

Распределение работников предприятия ООО «ЛГМ Строй» по образованию представлено в таблице 9. Со средним профессиональным образованием на предприятии работает 22 человека или 14,5 %. С начальным профессиональным образованием – 4 человека или 3,1 %.

Таблица 9

Образовательный уровень работников на предприятии

ООО «ЛГМ Строй» за 2020-2022 гг.

Уровень образования	Годы						Изменение, %			
	2020		2021		2022		2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%				
Высшее	14	10,6	15	10,7	16	10,8	106,7	107,4	106,7	
Среднее профессиональное	20	15,3	19	14,1	22	14,5	181,8	95,00	115,8	
Начальное профессиональное	2	1,9	3	2,3	4	3,1	40,00	150,0	133,3	
Среднее общее	86	65,9	91	66,9	94	64,0	102,4	105,8	103,2	
Среднее неполное	8	6,3	8	6,0	10	6,9	400,0	100,0	125,0	
Итого	130	100,0	136	100,0	146	100,0	113,1	104,6	107,4	

Из таблицы 9 видно, что численность работников ООО «ЛГМ Строй», имеющих высшее образование, увеличивается из года в год. В 2022 году численность работников, имеющих высшее образование составила 16 человек или 10,8 %.

Рисунок 7 - Образовательный уровень работников на предприятии ООО «ЛГМ Строй» за 2020–2022 гг.

Большое число работников на предприятии имеет среднее общее образование. В 2022 году работало 94 человека или 65 %. Численность сотрудников со средним неполным образованием в 2022 году увеличилась и составила 10 человек (7 %).

Далее, проанализируем показатели движения и текучести кадров ООО «ЛГМ Строй» (таблица 10).

Таблица 10

Анализ движения и текучести кадров на предприятии ООО «ЛГМ Строй» за 2020-2022 гг.

Показатели	Годы			Изменение, %		
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
Среднесписочная численность работников, чел.	130	136	146	104,6	107,4	112,3
Принято работников, чел.	42	47	58	111,9	123,4	138,1
Выбыло работников	47	50	51	106,4	102,0	108,5
Проработавших целый год, чел.	93	99	104	106,5	105,1	111,8
в том числе:						
по собственному желанию, чел.	47	48	51	102,1	106,3	108,5
уволено за нарушение трудовой дисциплины, чел.	0	2	0	100,0	0,0	0,0
Коэффициенты:						
Оборота по приему	0,32	0,35	0,40	107,0	115,0	123,0
Оборота по выбытию	0,36	0,37	0,35	101,7	95,0	96,6
Текучести кадров	0,37	0,37	0,35	97,36	100,00	94,00

Постоянства кадров	0,72	0,73	0,71	101,8	97,9	99,6
Общего оборота	0,70	0,71	0,76	94,00	101,42	107,04

Из данных таблицы 10 видно, что в 2022 году оборот по приему увеличился на 17,6 % и составил 0,4, а оборот по выбытию снизился на 5,4 % и составил 0,35.

Коэффициент текучести на предприятии ООО «ЛГМ Строй» имеет высокое значение с 2020 по 2021 годы, имеет тенденцию к увеличению до 37 %, а в 2022г. снизился до 35 %. Преобладание высокого показателя текучести кадров является отрицательным моментом в деятельности ООО «ЛГМ Строй».

Коэффициент постоянства состава нестабилен и меняется с каждым годом.

Коэффициент общего оборота на предприятии высок. В 2022 году он составил 0,76.

Проследить соотношение числа принятых и выбывших рабочих за 2020 – 2022 годы можно на рисунке 8.

Рисунок 8 - Соотношение принятых и выбывших работников предприятия ООО «ЛГМ Строй» за 2020 – 2022 гг.

Основными причинами увольнения персонала ООО «ЛГМ Строй» являются:

- отсутствие перспективы продвижения по карьерной лестнице;
- отсутствие системы адаптации молодых специалистов;
- неудовлетворенность условиями работы;

- нарушение трудовой дисциплины.

Итак, коллектив предприятия ООО «ЛГМ Строй» работает довольно стабильно, в основном это мужчины, что связано со спецификой производства. Те основные работники, которые оказывают непосредственное влияние на эффективную работу предприятия, имеют небольшой рост, что является преимуществом для ООО «ЛГМ Строй». Образовательный уровень персонала показал соответствие персонала, установленным квалификационным характеристикам должностей. Коэффициент текучести довольно высок, следовательно, требуется глубокий анализ причин и корректировка кадровой политики.

Стратегическая задача кадровой политики ООО «ЛГМ Строй» направлена на упрочение лидирующих позиции среди трубных заводов, действие в интересах общества, потребителей, акционеров и самих работников, эффективное использование механизмов, обеспечивающих социальное партнерство работников и работодателя. Основные направления и задачи кадровой политики предприятия представлены на следующем рисунке (рисунок 9).



Рисунок 9 - Направления и задачи кадровой политики ООО «ЛГМ Строй»

Кадровой функцией и управлением человеческими ресурсами в организации занимаются:

Управление экономики труда и организационного развития» (УЭТОР). Состоит из отдела кадрового администрирования, отдела организационного развития, отдела организации оплаты труда.

Основные задачи Управления состоят в следующем: организация и нормирование труда, оплата труда, ведение должностных инструкций, ведение штатного расписания, СОУТ, ведение кадрового делопроизводства, ведение воинского учетного документоведения, пенсионное обеспечение.

Управление развития и привлечения персонала (УРПП). Состоит из отдела оценки и развития персонала, отдела организации обучения. Основные задачи: подбор и обучение персонала.

Управление экономики труда и организационного развития (УЭТОР). Численность управления 51 человек. Состоит из отдела кадрового администрирования, отдела организационного развития, отдела организации оплаты труда.

Основные функции Отдела кадрового администрирования: оформление кадровых документов сопровождение воинского учета и пенсионное обеспечение.

Основные функции Отдела организационного развития: разработка норм труда, проведение хронометражей, ведение должностных инструкций, ведение штатного расписания, СОУТ.

Основные функции Отдела организации оплаты труда: закрытие заработной платы работников предприятия, мотивация работников.

Управление развития и привлечения персонала (УРПП). Численность управления 36 человек. Состоит из отдела оценки и развития персонала, отдел организации обучения.

Основные функции отделов это, поиск, подбор персонала, обучение и повышение квалификации работников.

Основными составляющими кадровой политики являются:

- кадровое планирование;
- организационное развитие, комплектование персоналом;
- оплата труда и мотивация;
- обучение, развитие и оценка персонала;
- социальное партнерство;
- управление HR-информацией.

Работа с молодежью в ООО «ЛГМ Строй» является одним из приоритетных направлений и определяет основные принципы, цели и задачи работы с молодыми сотрудниками, направления деятельности, позволяющие привлекать и закреплять молодежь, эффективно использовать и развивать ее потенциал.

Направления реализации программ, направленных на мотивацию и вовлечение сотрудников, а также управление численностью персонала:

- профориентационная деятельность;
- привлечение и закрепление молодежи на предприятии;
- профессиональное развитие молодежи;
- научно-техническое развитие молодежи;
- творческое развитие молодежи;
- информационное развитие молодежи.

Социальная политика предприятия носит комплексный характер и направлена на создание максимально благоприятных условий для эффективной трудовой деятельности персонала.

Управление численностью организовано как плановое и проводится ежегодно с отслеживанием результатов в течение года.

На момент проведения данного исследования на предприятии сложилась ситуация, требующая принятия срочных мер, связанных как с управлением персоналом, так и с определением его численности.

Например, диагностику работы гидравлического привода осуществляют: ведущий инженер по гидравлике, механик и электромеханик по средствам автоматики и приборам технологического оборудования. Каждый из указанных специалистов работают в своём направлении. В ряде случаев каждый из элементов оборудования по отдельности работает, а в комплексе гидравлический привод в процессе эксплуатации не достигает своих характеристик по эффективной работоспособности, что сказывается на снижении эффективности технологического процесса. Есть расчеты? Такое дробление функции диагностики и последующего ремонта технологического оборудования и недостаточное взаимодействие участников производства работ приводит к несогласованности в действиях ремонтных служб, временным потерям и неправильному определению причин появления отклонений в работе или его износа.

Следствием этого становится недостаточное взаимодействие участников ремонта, что приводит к несогласованности в действиях, временным потерям и неправильному определению причин отклонения в работе или износа оборудования. Итогом всего становится снижение качества выполняемых работ и увеличение простоев оборудования. Есть данные по простоям?

В период с 2007 г. на заводе в рамках модернизации было введено в эксплуатацию большое количество нового современного оборудования, которое представляет из себя комплексные системы с интеллектуальным цифровым управлением, техническое перевооружение в части введения нового высокоточного и сложного оборудования требует нового подхода к организации диагностики и ремонта.

Техническое обслуживание и ремонт этого оборудования требует новых качественных знаний и уровни квалификации. Т.к. подрядные организации не имеют собственной учебной базы, то не всегда своевременно и качественно проводят обучение и повышение квалификации своих специалистов. Поэтому существует серьезная проблема в организации технического обслуживания и ремонта сложного оборудования автоматики, электроприводов и гидравлики.

Таким образом, в настоящее время перед руководством предприятия стоит серьезная проблема в организации технического обслуживания и ремонта высокоточного сложного оборудования автоматики, электроприводов и гидравлики. Обслуживание и ремонт механического, электрического, энергетического оборудования и приборов контроля и учета производят специалисты из разных предприятий, нанятые на условиях аутсорсинга, не отвечают предъявляемым требованиям и накладывают определенные ограничения на реализацию бизнес-планов. Так, имеет место снижение качества выполняемых работ и увеличение простоев оборудования. На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что имеет место тенденция, ведущая к снижению качества обслуживания нового высокотехнологичного оборудования.

Чтобы повысить эффективность облуживания и ремонта оборудования, снизить затраты на проведение ремонтных работ, исключения функций дублирования, снижения документооборота целесообразно провести инсорсинг ремонтных служб. Для этого необходимо провести расчет численности и качества сотрудников, которые должны быть приняты на предприятие.

2.3. Анализ организации и проведения процедуры аттестации персонала в ООО «ЛГМ Строй»

Безусловно, эффективная и результативная работа предприятий прямо зависит от того, на сколько рационально и оптимально организована система управления персоналом, важным элементом которой является процедура оценки персонала, мотивирующая работников на активную трудовую деятельность и его развитие. Руководство предприятия ООО «ЛГМ Строй» преследует следующие цели проведения оценочных мер:

- отобрать кандидатов при приеме на работу;
- выявить потребности в обучении сотрудников, сформировать учебный план;
- осуществить планирование карьеры сотрудников;
- сформировать кадровый резерв на ключевые должности;
- провести диагностику ситуации на предприятии в целом.

Таблица 11 содержит используемые на предприятии ООО «ЛГМ Строй» методы оценки персонала, исходя из вида конкретной задачи для каждого этапа HR-цикла.

Таблица 11

Методы оценки персонала, применяемые на предприятии ООО «ЛГМ Строй»

Этап	Описание задачи	Наименование метода
Подбор (оценка соискателей)	Отобрать лучшего кандидата по компетенциям и знаниям	Анкетирование, собеседование, анализ рекомендаций
Адаптация новичков (оценка в период испытательного срока)	Уменьшение риска потерь «новичков»	Тестирование профессиональных знаний, анкетирование, собеседование
Управление сотрудниками	Проведение оценки эффективности труда, результатов деятельности сотрудников	Аттестация
	Вскрытие кадрового балласта – незаинтересованных или не соответствующих должности кадров	
	Зачисление наилучших работников в кадровый резерв	Метод «360 градусов»
	Оптимизация расходов на обучение сотрудников	
	Ротация персонала	
Увольнение	Снижение риска появления отрицательных отзывов о предприятии, быстрое выявление проблем в конкретных подразделениях или предприятия в целом	Письменный exit-опрос

Далее, проанализируем подробно каждый применяемый предприятием ООО «ЛГМ Строй» метод оценки на различных этапах работы с персоналом.

Процесс приема на работу на предприятии ООО «ЛГМ Строй» осуществляется стандартно: при открытии вакансии кандидатом подается резюме. Оценка кандидатов осуществляется директором и ведущим специалистом по кадровой работе на основании заполненной анкеты и следующих документов:

- резюме;
- документы об образовании и повышении квалификации;
- характеристика с предыдущего места работы.

Анкета состоит из разделов:

- общая информация о кандидате (ФИО, пол, год, число, месяц рождения, место рождения, адрес проживания и регистрации, телефон, адрес электронной почты, паспортные данные);
- семейное положение (ближайшие родственники – указание ФИО, род занятий, адрес проживания и регистрации);
- образование (перечень оконченных учебных заведений, год окончания; пройденные курсы повышения квалификации; владение навыками работы с компьютером и вычислительной техникой);
- опыт работы (описание всей трудовой деятельности (наименование и адрес предыдущего нанимателя, период работы, должность, причина ухода)).

После того, как на всех претендентов собрана информация, директором и ведущим специалистом по кадровой работе проводят собеседование, по итогам которого отбирается лучший кандидат.

На предприятии ООО «ЛГМ Строй» в период испытательного срока вновь принятый сотрудник оценивается в 2 (два) этапа. Методы оценки персонала изображены на рисунке 10.

а) Предварительную оценку новых сотрудников проводят следующим образом:

- работник проходит тестирование профессиональных знаний. По итогам прохождения должна быть получена оценка «хорошо» или «отлично».
- руководитель заполняет пункты 1 и 2 анкеты «Оценка деятельности сотрудника в период адаптации» (столбец «Оценка сотрудника после первого месяца») (приложение А).
- на основе полученных данных руководитель проводит собеседование с новым сотрудником.

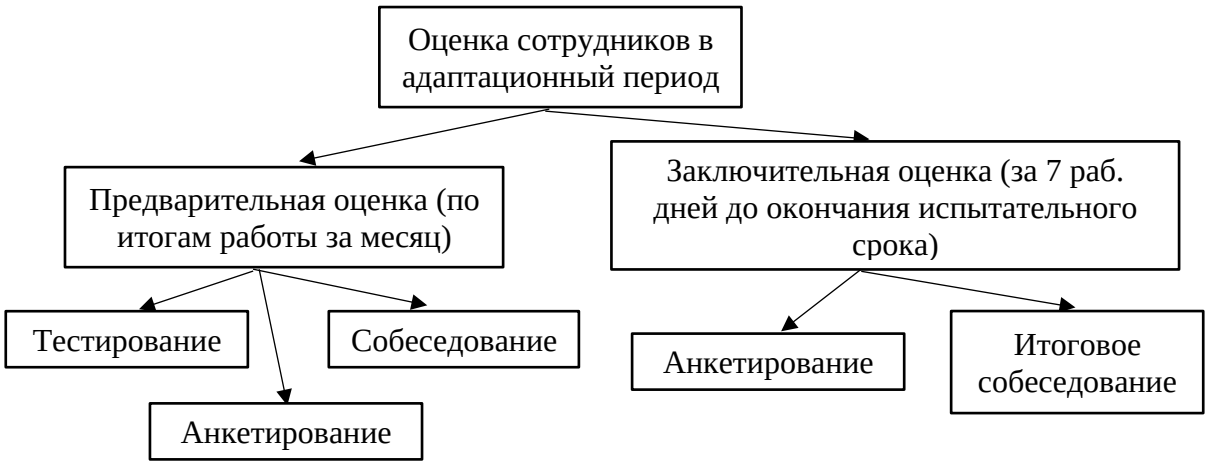


Рисунок 10. Методы оценки вновь принятых на предприятие ООО «ЛГМ Строй» сотрудников

В процессе собеседования выясняется, как проходила адаптация нового сотрудника в ООО «ЛГМ Строй», на сколько работник овладел основными рабочими процедурами и знаниями, как выполнял индивидуальный план вхождения в должность, выявляются сильные и слабые стороны работника, обсуждается то, что нужно улучшить в работе нового сотрудника, возникали ли трудности в работе и нужная ли работнику помощь руководителя.

б) Заключительную оценку вновь принятых сотрудников проводят путем:

- оценки качества исполнения новым сотрудником планов работы, его деловых и личностных качеств. Оценка дается непосредственным руководителем путем заполнения пунктов 1 и 2 (столбец «Оценка сотрудника после трех месяцев») анкеты «Оценка деятельности работника в период адаптации»;
- итогового собеседования с новым сотрудником. В период беседы руководитель подразделения и непосредственный руководитель проводят анализ результатов оценочных листов, выполнения плана работы на период испытания.

По итогам проведенной оценки деятельности и собеседования с новым сотрудником руководитель заполняет пункт 3 анкеты «Оценка деятельности сотрудника в период адаптации».

В той ситуации, когда результаты анкетирования, собеседования и тестирования профессиональных знаний неудовлетворительные, принимается одно из следующих решений: предоставление работнику дополнительного времени для вхождения в должность или прекращение трудовых отношений (работник не выдержал испытательный срок).

При успешном завершении периода вхождения в должность, работник допускается к самостоятельной работе.

Определить квалификацию работника, уровень его знаний и соответствие занимаемой должности на предприятии ООО «ЛГМ Строй» помогает аттестация, которая проводится через метод «360 градусов», тестирование, анкетирование и альтернативное ранжирование.

Таблица 12

Методы аттестации персонала ООО «ЛГМ Строй»

Метод	Управленцы и ИТР	Рабочие
Альтернативное ранжирование	-	+
Метод профессионального тестирования	+	+
Анкетирование	+	+
Метод «360 градусов»	+	-

Таблица 12 показывает, что система аттестации включает в себя набор различных методов оценки персонала.

Процедура аттестации персонала регламентируется Положением о порядке проведения аттестации работников предприятия ООО «ЛГМ Строй».

На предприятии ООО «ЛГМ Строй» аттестацию проходят все сотрудники, которые проработали не менее 6 (шести) месяцев. Аттестацию проводят не чаще 1 (одного) раза в год, но и не реже 1 (одного) раза в 3 (три) года.

Аттестация персонала на ООО «ЛГМ Строй» проходит несколько стадий:

- создается аттестационная комиссия;
- разрабатываются документы, необходимые для аттестации;
- проводится непосредственно сама аттестация.

Аттестационная комиссия должна вынести решение: аттестован или не аттестован сотрудник. Для этого, на подготовительном этапе, с работниками

проводится собеседование и анкетирование. На аттестацию отведено 3 (три) рабочих дня. Дни могут быть последовательными, или частично занятые аттестацией – для организации бесперебойного производственного процесса.

Председателем аттестационной комиссии является директор ООО «ЛГМ Строй», секретарем – начальник отдела кадров. Количество членов – 2 человека (руководитель структурного подразделения и главный инженер).

Чтобы провести аттестацию разрабатывают следующую документацию:

- аттестационная карта;
- анкета «Аттестация», часть которой заполняет непосредственно руководитель, а другую – лично аттестуемый сотрудник. Благодаря анкете «Аттестация» оцениваются индивидуальные, деловые и профессиональные особенности работников. Целью аттестации является выставление баллов по категориям, в итоге получается балльная интегрированная оценка.

Анкета делится на две части. В первую часть, являющуюся общей для всех аттестуемых должностей, включена оценка личностных и деловых качеств по категориям (рисунок 11).



Рисунок 11 - Оценка качеств персонала (первая часть анкеты)

Данная часть анкеты одинаковая для каждой должности. Аттестуемого оценивают по 7-балльной шкале. Распределение баллов происходит следующим

образом: 7 баллов – признак наиболее выражен, отмечается пункт 1 категории, 6 баллов – отмечается пункт 2, 5 баллов – отмечается пункт 3 и т.д. 1 балл ставится, если признак категории выражен слабо, выделяется пункт 7. К примеру, категория «Самостоятельность»: в анкете проставлена галочка в строке 1.1 («В своей деятельности принимает самые сложные решения самостоятельно и компетентно»), значит аттестуемому по этой категории проставляется 7 баллов; галочка стоит в строке 1.2 («Любой вопрос, касающийся его работы, решает самостоятельно, но не боится обратиться за советом»), значит аттестуемому по этой категории выставляется 6 баллов, и т.д. Следовательно, работник может получить наивысший балл по этой части анкеты – 98 и наименьший – 14.

Вторая доля анкеты зависит от того, какую должность занимает аттестуемый работник. По функциям, исходя из должностных инструкций по всем должностям, определяют 15 личных категорий, шкала оценивания для каждой категории – 5-баллов. Максимальное количество баллов по второй части анкеты – 75 баллов, минимальное – 15. По итогам заполненной анкеты «Аттестация», сотрудник может набрать максимум 346 баллов и минимум – 58 баллов.

Предприятие ООО «ЛГМ Строй» применяет тарифную разрядную сетку для всех должностей: начиная с уборщицы и заканчивая начальником. Любая должность имеет 6 разрядов (малый и наибольший разряд), например, у сторожа – от 1 до 6, у специалиста по персоналу – от 6 до 11, у инженера – от 7 до 12, у руководящего специалиста – с 8 по 13 разряд и т.д.

Далее, полученные аттестационные баллы соотносят с должностным разрядом: 58 баллов и ниже – меньший разряд по должности; от 59 до 115 баллов, от 116 до 173 баллов, от 174 до 231 балла, от 232 до 289 баллов – присваивается последующий разряд; от 290 до 346 баллов – наивысший разряд по должности.

Затем, по полученной сумме баллов делается вывод соответствует ли работник той должности, которую он занимает. Если это так, то присваивают разряд работнику, повышают ему заработную плату. Не позднее, чем за 14

(четырнадцать) календарных дней до начала аттестации в аттестационную комиссию направляются документы на аттестуемого работника: лист опроса, который заполнил аттестуемый; аттестационная карта, заполненная ведущим специалистом по кадровой работе; анкета «Аттестация», часть которой заполнена руководителем, а другая – аттестуемым сотрудником. Аттестационная карта заполняется ведущим специалистом по кадровой работе. В карту вписывается информация об образовании, стаже работы, повышении квалификации, одобрениях, взысканиях, полученный аттестационный балл аттестуемого и его соотношение уровню должности.

На заседании аттестационной комиссии может выступить работник и его начальник. Служебную деятельность работника оценивают исходя из квалификационных требований к занимаемой должности, должностной инструкции, требований качества выполняемой им работы и ее результатов. По итогам проведенной аттестации работнику присваивают одну из следующих оценок:

- соответствует должностному уровню и должности, которую занимает работник;
- соответствует должности, которую занимает работник, но никак не отвечает соответствующему уровню;
- необходим перевод в другой служебный разряд;
- работник никак не соответствует нормальному уровню и должности, которую занимает.

Результаты аттестации вносятся в аттестационную карту и акт заседания комиссии, подписываемый председателем, секретарем и ее членами, присутствующими на заседании.

При применении метода альтернативного ранжирования сначала составляют список сотрудников, в отношении которых необходимо провести оценку.

Далее, в форму, представленную в таблице 13, заносится наилучший и наихудший работник по измеренным заслугам (достижениям). Затем выбирают

следующего наилучшего и наихудшего, и так до тех пор, пока все не будут проранжированы таким образом.

Таблица 13

Шкала при альтернативном ранжировании

Работник, имеющий наилучший рейтинг	Работник, имеющий наихудший рейтинг
1._____	11._____
2._____	12._____
3._____	13._____
4._____	14._____
5._____	15._____
6._____	16._____
7._____	17._____
8._____	18._____
9._____	19._____
10._____	20._____

Проводят ранжирование работников следующим образом: указывают Ф.И.О. работника, который претендует на должность или рабочее место с наилучшим рейтингом в строке № 1, а с наихудшим рейтингом – в строке № 20, затем включают следующего наилучшего кандидата в строке № 2 и наихудшего в строке № 19 и т.д.

По завершению процедуры прохождения альтернативного ранжирования сотрудников знакомят с рейтинговой информацией, и комиссия выносит предложения по повышению их привлекательности.

Руководители и специалисты предприятия ООО «ЛГМ Строй» оцениваются с помощью метода экспертных оценок «360 градусов». Каждый сотрудник оценивается на основании оценки своего руководителя, своих коллег, своих деловых партнеров и своих подчиненных. Благодаря оценки таким методом, получается полная картина личностных и профессиональных качеств, знаний и умений сотрудника.

Всеми аттестующими заполняется одна и та же форма оценки.

Далее анкеты обрабатываются и результаты аттестации с подробными оценками, интегральными характеристиками, рейтингом и пр. даются сотруднику.

Для самих сотрудников, как правило, очень интересны итоги аттестации. Они наглядно могут провести сравнение полученных результатов с результатами предыдущей аттестации, разобрать, в чем заключается отличие их самооценки от оценки коллектива.

Каждый сотрудник определяет свои сильные и слабые стороны, и в дальнейшем может продумать способы и методы по исправлению выявленных недостатков и достижению лучших результатов.

Таблица 14 иллюстрирует динамику количества сотрудников ООО «ЛГМ Строй», которые прошли аттестацию методом «360 градусов», альтернативного ранжирования и тестированием за период 2020-2022 годов.

Таблица 14

Количество сотрудников, которые прошли оценку на предприятии ООО «ЛГМ Строй» в 2020-2022 годах

Показатель	2020		2021		2022		Изменение, (+/-)	
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	2021/ 2020	2022/ 2021
Количество человек, подлежащих оценке, в том числе	71	100,0	67	100,0	72	100,0	-4	+2
Руководители структурных подразделений	5	7,0	4	6,0	6	8,3	-1	+2
Специалисты и служащие	25	35,2	20	29,9	24	33,3	-5	+4
Рабочие	41	57,7	43	64,2	42	58,3	+2	-1
Прошли оценку, из них:	66	100,0	62	100,0	66	100,0	-4	+1
- заняли вышестоящую должность	6	9,1	6	9,7	7	10,6	0	+1

Продолжение таблицы 14

Показатель	2020		2021		2022		Изменение, (+/-)	
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	2021/ 2020	2022/ 2021
- повысили квалификационну	20	30,3	17	27,4	18	27,3	-3	+1

ю категорию / разряд								
- подтвердили квалификационную категорию / разряд	40	61,1	39	62,9	41	62,1	-1	+2
Не прошли оценку	5	-	5	-	6	-	-	-
По результатам оценки								
- зачислены в кадровый резерв	2	2,8	1	1,5	2	2,9	-1	+1
- повышены должностные оклады	3	4,2	1	1,5	2	2,9	-2	+1
Затраты, связанные с проведением процедуры оценки, тыс. руб.	104,7	-	105,9	-	106,2	-	-	-
Уволились в течение 6 месяцев после оценки персонала, чел.	8	12,2	9	14,5	11	16,7	+1	+2

В 2022 году количество сотрудников, которые подлежали оценке, увеличилось до 49,3 % от общего количества работников и составило 72 человека. Необходимо сказать, что наибольший удельный вес среди прошедших оценку занимают работники, подтвердившие свою квалификационную категорию (разряд).

Предприятие ООО «ЛГМ Строй» по итогам оценки поощряет своих работников: осуществляется перевод на вышестоящие должности, происходит повышение квалификации, заработной платы, зачисление в кадровый резерв.

На основе таблицы 15 оценим эффективность системы оценки персонала в ООО «ЛГМ Строй» по показателям, предлагаемым автором в пункте 1.2 настоящей работы.

Таблица 15

Оценка эффективности системы оценки персонала в ООО «ЛГМ Строй»

Показатель	2020	2021	2022	Изменение, %	
				2021/ 2020	2022/ 2021
Охват сотрудников оценкой (%)	54,6	49,2	49,3	90,1	100,2
Доля затрат на оценку персонала в ФЗП (%)	0,2	0,2	0,2	100,0	100,0
Стоимость процедуры оценки 1 сотрудника (руб.)	1586,72	1597,47	1608,81	100,5	100,7
Среднее время на оценку 1 сотрудника (час.)	1,38	1,42	1,5	102,9	105,6
Удельный вес сотрудников, увольняемых в течение полугода после прохождения оценки (%)	12,2	14,5	16,7	118,9	115,2

Таблица 15 наглядно демонстрирует, что ежегодно оценке подлежит порядка 50 % персонала ООО «ЛГМ Строй». Затраты, связанные с проведением процедуры оценки в 2022 году составили 106,2 тыс. рублей, что выше на 1,4 % по отношению к уровню 2020 года. Их доля в общем ФЗП составляет на протяжении 3 (трех) лет 0,2 %. Также мы наблюдаем, что стоимость процедуры оценки 1 (одного) работника ООО «ЛГМ Строй» в 2022 году возрастает по сравнению с предшествующими годами. Это можно объяснить увеличением стоимости расходных материалов и увеличением заработной платы членов аттестационной комиссии.

Кроме того, возрастает и количество времени, затраченного на оценку 1 (одного) сотрудника. Полученные данные показывают возросший интерес руководителей предприятия к процедуре оценки персонала.

Следует обратить особое внимание на то, что увеличивается текучесть среди персонала, прошедшего процедуру оценки. В 2022 году в течение 6 месяцев после оценки уволилось 11 человек, что составляет 16,7 % от общего числа оцененных работников. Причины могут быть разные – поиск более подходящей работы, неудовлетворенность методами работы, системой оценки персонала и др. Руководство ООО «ЛГМ Строй» должно проводить мероприятия, направленные на закрепление персонал в ООО «ЛГМ Строй».

Для того, чтобы выяснить на сколько работники предприятия удовлетворены процедурой оценки в 2022 году проводился опрос по методике Киркпатрика. По окончанию процедуры оценки, работникам предлагалось оценить организацию самого процесса оценки, содержание ее методов, профессиональный уровень членов аттестационной комиссии, применимость полученных знаний и навыков и практическую значимость данной процедуры.

Анкета представлена в приложении Б. Работникам предлагалось дать оценку эффективности процедуре оценки персонала, проводимой в ООО «ЛГМ Строй» по 10 критериям. Каждый критерий можно оценить по следующим вариантам:

- да – 1 балл;
- скорее да, чем нет – 0,5 балла;
- не думал об этом – 0 баллов;
- скорее нет, чем да – 0,5 балла;
- нет – 1 балл.

Итак, максимальный балл, который соответствует высшей степени эффективности – 10.

Эффективность системы оценки персонала проведем по шкале:

1,0 – 3,5 – неэффективная система оценки персонала. Работники не получают практических навыков, ее результаты не влияют на трудовую деятельность работников;

3,6 – 5,5 – недостаточно эффективная система оценки персонала, в процессе оценки имеются существенные недостатки;

5,6 – 8,0 – эффективная система оценки персонала, но имеются устранимые недостатки;

9,0 – 10,0 – эффективная система оценки персонала, она оказывает существенное влияние на результаты работы персонала.

Таблица 16

Эффективность системы оценки персоналом по данным, проведенного опроса работников ООО «ЛГМ Строй»

Наименование критериев оценки	Средняя оценка 72 работников ООО «ЛГМ Строй»
Отразились ли результаты оценки персонала на вашей работе	0,5
Приходилось ли Вам при подготовке к оценке прибегать к дополнительным услугам (проходить пробное тестирование, оформлять портфолио и т.п.)	0,25
Ясно ли аттестационная комиссия объясняла критерии оценки?	0,5
Формы оценки результатов деятельности отражают все результаты деятельности	0,35
Члены аттестационной комиссии проявляли уважительное отношение, а также терпение и понимание к ошибкам	0,75
Управленческие решения по итогам оценки принимаются не рационально и не оптимально	0,25
Аттестационная комиссия рассматривает дополнительные сведения о результатах деятельности работника, представленные для оценки	0,4
Необходимо улучшить содержание оценочных процедур	0,8
Применяемые методы оценки понятны, их количество достаточно, чтобы дать оценку деловым качествам работника и результатам его работы	0,35
Процедура оценки является длительной по времени	0,75
Итого	4,9

По итогам проведенного опроса, мы видим, что работники не удовлетворены системой оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй». Из 10 максимально возможных баллов, работники оценили на ее 4,9 балла. Работники считают оценку персонала формальной процедурой, которая носит субъективный характер руководства при оценивании, применяемые методы им не понятны.

Проведенный анализ системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» показал, что система оценки персонала существует и проводится организованно, но имеется ряд проблем, объективных и субъективных факторов, относящиеся к недостаткам системы оценки персонала, а именно:

- первичная оценка кандидатов на вакантные должности осуществляется на основании заполненной анкеты и поданных документов, по которым не всегда можно сформировать объективное представление о кандидате;
- в системе оценки персонала методом «360 градусов» модель компетенций сотрудников не является полной и проработанной, а пятибалльная шкала оценок не совершенна;
- низкая оперативность, объективность и эффективность проведения оценки персонала, в частности, управленческие решения по итогам оценки принимаются не рационально и не оптимально (как показала практика, решения по итогам оценки принимаются достаточно субъективно).
- высокий длительный процесс оценки персонала. На предприятии ООО «ЛГМ Строй» отсутствует специализированное программное обеспечение для данной процедуры (оценочные листы обрабатываются и анализируются вручную).

Следовательно, необходимо разработать и внедрить мероприятия по устранению выявленных проблем и недостатков в системе оценки персонала ООО «ЛГМ Строй».

Выводы по главе 2

Во второй главе работы был проведен анализ действующей системы аттестации персонала в ООО «ЛГМ Строй». Дана краткая характеристика предприятия, так же был проведен анализ финансовой и экономической деятельности предприятия, проведен анализ проведения аттестации персонала на предприятии.

Важно сказать, что системы оценки работы сотрудников в ООО «ЛГМ Строй» как таковой нет. Сегодня служба управления персоналом проводит интервью с работниками и аттестацию после обучения, в службе управления персоналом говорят, что они используют результат оценки с целью «улучшения эффективности повседневной работы подчиненных». Тем не менее, говорить об

эффективности указанной процедуры очень сложно, так как не осуществляется документация результатов оценки.

В целях обоснованного регулирования процесса становления новой системы оценки сотрудников, соответствующей современным тенденциям в сфере кадрового менеджмента, важно понимание того, в каком состоянии находится сейчас практика оценки сотрудников.

Исследование системы аттестации персонала на предприятие ООО «ЛГМ Строй» показало, что в целом она требует значительной целенаправленной исследовательской работы, совершенствования правовой и организационно-методической базы.

ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ООО «ЛГМ СТРОЙ»

3.1 Внедрение новой системы аттестации сотрудников

Рассмотрев существующую на предприятии ООО «ЛГМ Строй» систему оценки персонала, автор настоящего исследования выявил преимущества и недостатки в данной системе.

Таблица 17

Плюсы и минусы системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй»

Плюсы процедуры оценки	Минусы в процедуре оценки
система оценки персонала существует и проводится организованно	при первичной оценке кандидатов на вакантные должности не производится сравнительная оценка кандидатов
достаточное количество традиционных методов, используемых для оценки персонала	у руководителя недостаточный уровень знаний и навыков для проведения оценки персонала современными методами
всеохватность по сотрудникам. Оценке подвергается каждый сотрудник	низкая оперативность, объективность и эффективность проведения оценки персонала
недорогая процедура. Систему спроектировали и внедрили 1 (один) раз, не нуждается в участии сторонних организаций	модель компетенций сотрудников не является полной и проработанной, а пятибалльная шкала оценок не совершенна (метод «360 градусов»)
одинаковые формы для каждого работника дают возможность работать с ними в будущем с удобством, сравнивать, анализировать	возможная субъективность руководителя
очень хорошо вписывается в общую схему работы управления по работе с персоналом	оценка персонала не автоматизирована

Выявленные недостатки снижают эффективность оценочных процедур и оказывают негативное влияние на результативность труда сотрудников. Исходя из этого, предлагаются следующие мероприятия, направленные на разрешение выявленных проблем.

Проблема № 1 и пути ее решения.

Первичная оценка кандидатов на вакантные должности осуществляется на основании заполненной анкеты и поданных документов, по которым не всегда можно сформировать объективное представление о кандидате.

Чтобы повысить эффективность отбора кандидатов на вакантные должности мы предлагаем дополнить анкету вопросами, которые позволят оценить личностные и деловые качества кандидатов.

В связи с тем, что персонал предприятия ООО «ЛГМ Строй» поделен на управленцев (сюда же входят специалисты и служащие) и рабочих, предлагаем и анкету составить для каждой группы свою, так как требования к личностным и деловым качествам для этих 2 (двух) групп разные. Получается, что кандидат, претендующий на вакантную должность специалиста или управленца заполняет общую анкету и дополнительно анкету оценки своих личностных и профессиональных качеств (таблица 18).

Таблица 18

Анкета оценки личностных и профессиональных качеств кандидатов на вакантные должности специалиста или управленца

Наименование качества	Оценка					
Компетентен в сфере управления персоналом, бухгалтерии и т.п., исходя от должности	0	1	2	3	4	5
Осведомлён о геологоразведочных работах, о технологиях, используемых в данной области	0	1	2	3	4	5
Готов брать на себя ответственность	0	1	2	3	4	5
Терпелив, уравновешен	0	1	2	3	4	5
Склонен работать в коллективе	0	1	2	3	4	5
Обладает рациональными, логическими и аналитическими способностями	0	1	2	3	4	5
Умеет мотивировать и руководить людьми	0	1	2	3	4	5
Деликатен, вежлив	0	1	2	3	4	5
Аккуратен и тщательно выполняет поставленные перед ним задачи	0	1	2	3	4	5
Способен добиваться конкретных целей	0	1	2	3	4	5

Кандидат будет самостоятельно оценивать себя на проявление у него качеств, руководствуясь следующей методикой:

Оценка «0» ставится в том случае, когда качество полностью отсутствует.

«1» – качество проявляется слабо и т.д.

«5» – максимальное обладание данным качеством.

Благодаря полученным численным оценкам нескольких кандидатов можно будет сравнить и выделить лучшего.

Подбирая кандидатов на вакантные должности ООО «ЛГМ Строй» рабочих профессий предлагаем проводить оценку по качествам, указанным в таблице 19.

Таблица 19

Анкета оценки личностных и профессиональных качеств кандидатов на вакантные должности рабочих специальностей

Наименование качества	Оценка					
Осведомлён о геологоразведочных работах, технике и методах, применяемых в данной области	0	1	2	3	4	5
Соблюдает технику безопасности	0	1	2	3	4	5
Аккуратен и тщательно выполняет работу	0	1	2	3	4	5
Не имеет аллергических реакций на разного рода химических веществ, пыли	0	1	2	3	4	5
Хорошо физически подготовлен	0	1	2	3	4	5
Предпочитает работать в коллективе	0	1	2	3	4	5
Понимает и своевременно выполняет поставленные задачи руководителем	0	1	2	3	4	5
Быстро и качественно выполняет работу	0	1	2	3	4	5
Готов нести ответственность за выполненную работу	0	1	2	3	4	5
Готов исполнять работу другого профиля	0	1	2	3	4	5

В результате, такой способ оценки кандидатов на вакантный должности позволит руководству предприятия ООО «ЛГМ Строй» не просто собрать информацию о кандидатах, но и получить личную оценку кандидатом своих личностных качеств и способностей. Кроме того, так как оценка носит численный характер, это позволяет проводить сравнение кандидатов между собой и выбрать лучшего.

Проблема № 2 и пути ее решения.

Анализ метода «360 градусов», применяемого для оценки персонала ООО «ЛГМ Строй» позволил автору настоящего исследования определить, что система оценки требует совершенствования. Для эффективной оценки сотрудников необходимо адаптировать модель компетенций и шкалу оценок в соответствие со стратегией ООО «ЛГМ Строй».

На предприятии ООО «ЛГМ Строй» компетенции были разработаны 5 (пять) лет назад и сегодня их нужно откорректировать. Необходимость корректировки вызвана ростом предприятия на рынке, а также обновлением команды руководителей и работников ИТР.

Предлагаем следующий набор компетенций (таблица 20).

Таблица 20

Набор компетенций, применяемый при использовании метода «360 градусов»

Прежняя редакция	Предлагаемая редакция
– навыки коммуникации – оформление документации – стрессоустойчивость – технология производства – приверженность ценностям – владение информацией – ориентация на результат	– профессионализм; – ответственность и принятие решений; – лидерство; – ориентация на результат; – анализ и системность мышления; – ориентация на собственное развитие и развитие подчиненных; – проактивность; – сотрудничество; – открытость к изменениям/новому.

Кроме этого, автор настоящей работы считает, что нужно отходить от 5-бальной системы оценки персонала, персонал ассоциирует ее со школьной шкалой отметок: оценка «3» является низкой оценкой, а оценка «5» – это та оценка, которая должна быть у всех хороших учеников, в нашем случае сотрудников. Существующая система оценки подразумевает, что 3 балла – это достаточный балл для соответствия, а 5 баллов – это звездные результаты. В связи с эти, участник оценки сложно перестраивается на другие значения оценок, и получается не совсем достоверная информация по итогам оценки.

В опрос предлагается включить вопросы утверждения, которые не предполагают «крайние» формулировки ответов. Наоборот, они помогут выяснить то, на сколько искренне участники исследования. К примеру, невозможно однозначно ответить на такие утверждения: «Не допускает даже мелких ошибок»; «Всегда положительно воспринимает любые решения руководителя и т.п.». Если на указанные вопросы утверждения оцениваемый сотрудник дал «крайний» ответ, то это подчеркивает его неискренность (завышенные оценки) или формальный подход к опросу.

Отдельные сотрудники выбирают для оценки в основном одинаковые ответы, такие как «Всегда так действует» или «Никогда так не действует». При этом он не хочет вдумываться в вопросы и отвечает формально. Данная проблема может быть решена путем включения в оценку вопросов, ответами, на которые будет – «Не проявляет никогда». Эти вопросы позволят выяснить являются ли результаты объективными и достоверными, а также исключить те, которые не отвечают этим критериям. Другими словами, два или три вопроса обладают разными формулировками, но они абсолютно схожи по содержанию (расположить их необходимо не рядом).

Также, можно смешивать вопросы / индикаторы в опросе, то есть, не делить их на блоки по компетенциям, это даст возможность получения более объективной оценки, так как сотрудник будет внимательно вчитываться и не просто ставить одну оценку во всех вопросах / индикаторах (к примеру, лидерство – 5). Нужно добавить такую возможность, как открытые вопросы, где оцениваемый сотрудник будет описывать какой-то дополнительный индикатор, положительные черты оцениваемого сотрудника или давать рекомендации.

Итак, усовершенствованная система оценки персонала методом «360 градусов» будет способствовать мотивации персонала в сфере развития и достижения высоких целей, разработке персонализированных планов развития, выявлению наиболее перспективных работников ООО «ЛГМ Строй» для включения в кадровый резерв или ротации.

Проблема № 3 и пути ее решения.

По мнению автора, чтобы улучшить процесс оценки персонала в ООО «ЛГМ Строй», необходимо направить директора на курсы повышения квалификации. Элементы программы повышения квалификации представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 - Программа повышения квалификации

Указанная программа позволит руководителю усовершенствовать свои навыки в области подбора, психодиагностики, оценки, аттестации и мотивации персонала. Кроме этого, увеличится оперативность, объективность и эффективность проведения оценки персонала, в частности, управленческие решения по итогам оценки будут приниматься рационально и оптимально.

Проблема № 4 и пути ее решения.

В ходе анализа было установлено, что на предприятии ООО «ЛГМ Строй» очень длительный процесс оценки персонала, отсутствует специализированное программное обеспечение для данной процедуры (оценочные листы обрабатываются и анализируются вручную).

Для решения данной проблемы мы предлагаем приобрести и установить автоматизированную информационную систему «Развитие персонала» (далее – ИС «Развитие персонала»), которая позволит в полной мере автоматизировать процесс проведения оценки персонала при использовании комплекса HR-технологий. Вместе с этим, использование данной системы предполагает интеграцию с уже применяемым кадровым модулем ERP-системы.

Бизнес-процессы, автоматизируемые системой представлены на рисунке 13.



Рисунок 13 - Перечень автоматизируемых бизнес-процессов ИС «Развитие персонала»

Характерным преимуществом ИС «Развитие персонала» является то, что ИС поддерживает HR-портал, позволяющий получить в процессе оценки и обучения обратную связь от сотрудников, а также предоставить персоналу возможность доступа к дополнительным сервисам (дистанционное обучение, тестирование, общение). Важнейшие функции, которые выполняет HR-портал, изображены на рисунке 14.

Итак, рассмотрим более подробно основные функции предлагаемой к внедрению информационной системы.

а) Описание и моделирование организационной структуры предприятия.

На данном этапе внедрения ИС происходит интеграция с системой кадрового учета, что позволяет получить информацию об организационной структуре предприятия и его работниках. Импорт данных осуществляется автоматически, регулярно через временные промежутки. После завершения данной процедуры каждый сотрудник получает логин и пароль, чтобы зайти на портал и пользоваться его возможностями.

Последующие этапы (оценка персонала, планирование обучения и т.д.), могут быть выполнены как над существующей организационной структурой, так

и над возможными вариантами по ее изменению (сокращение штата, создание кадрового резерва и т.д.).

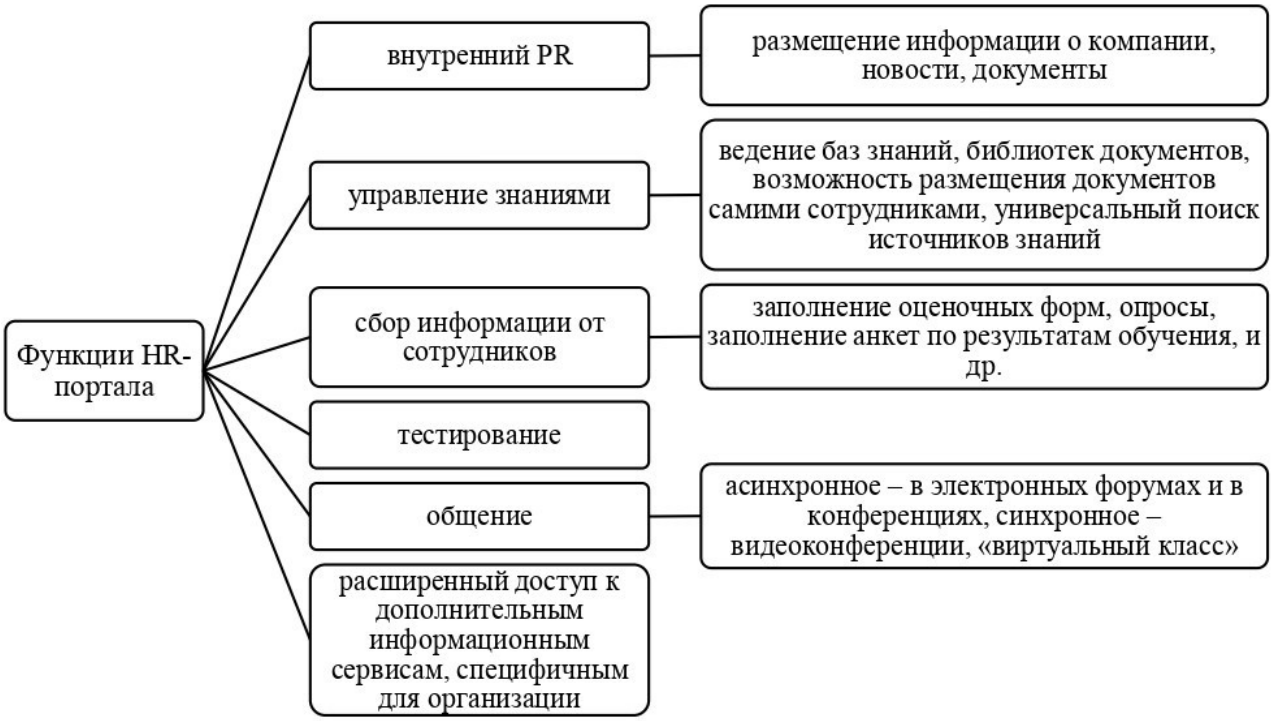


Рисунок 14 - Функции, осуществляемые HR-порталом

ИС «Развитие персонала»

Чтобы данные функции реализовывались в ИС предусмотрены:

- шлюз с внешних систем, который позволяет перемещать сведения об организационной структуре и работниках из существующей на предприятии корпоративной системы кадрового учета;

- модуль «Организационная структура», который обеспечивает возможность создания для последующего анализа различных моделей изменения организационной структуры на базе ее фактического состояния.

б) Функция формирования профилей и требований. Благодаря этой функции можно автоматизировать следующие процедуры:

- описание компетенций (в ИС формируются базы данных соответствующих профессиональных компетенций, которые включают информацию о их характеристиках и шкалировании);

- описание профилей должностей с набором компетенций создаваемой базы с установленными значениями шкалы, построение которых основано на создаваемой базе компетенций. В то же время, группируются профили по должностным уровням, профессиональным специализациям и типам деятельности, что упрощает деятельность по управлению персоналом при изменении должностных позиций и при проведении анализа результатов оценочных мероприятий.

в) Планирование и проведение оценочных мероприятий. Алгоритм представлен на рисунке 15.

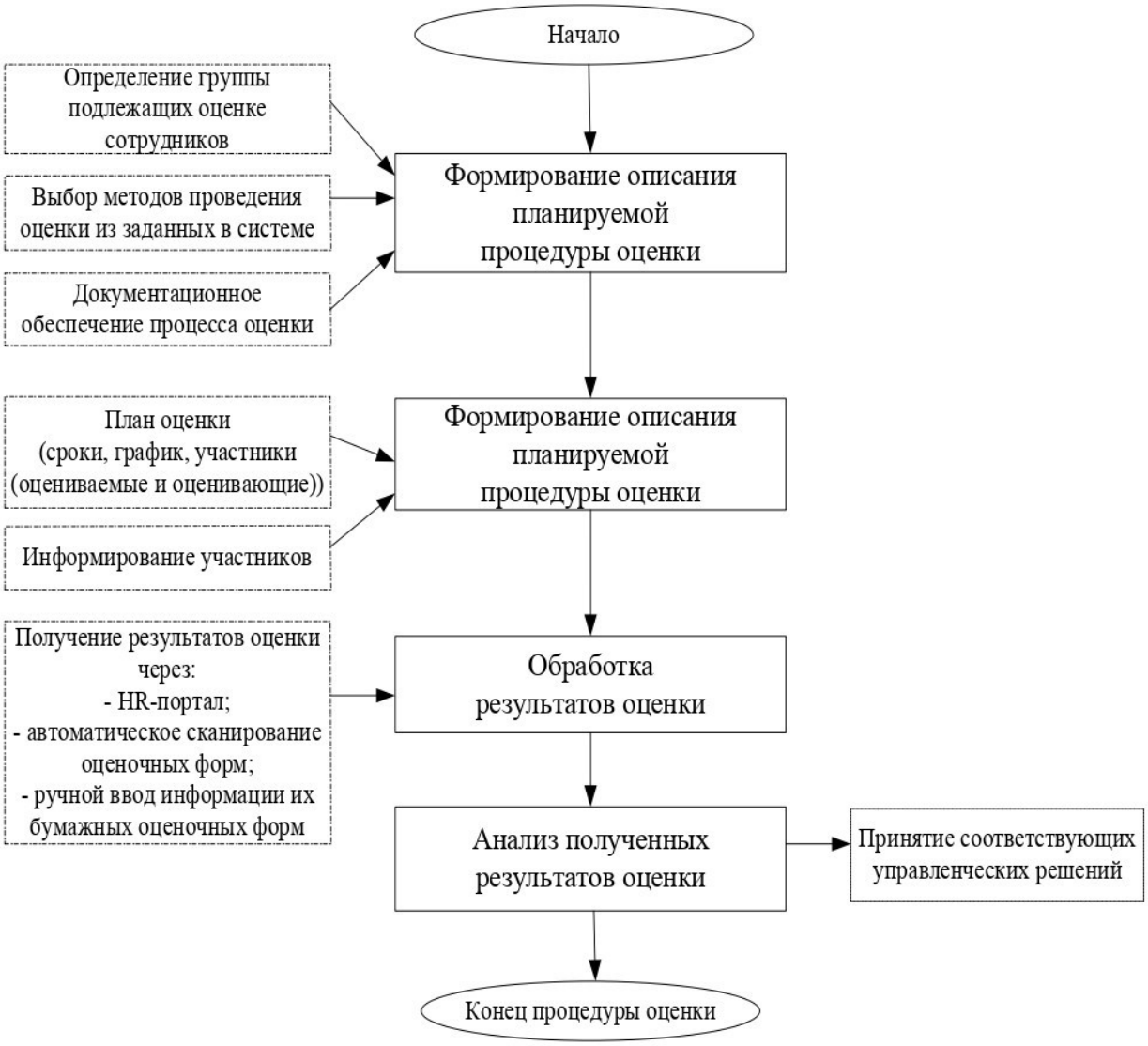


Рисунок 15 - Алгоритм планирования и проведение оценочных мероприятий при использовании ИС «Развитие персонала»

г) Планирование и проведение обучения. Благодаря использованию данной функции происходит автоматизированная подготовка учебных планов на основе итогов оценки и можно вести базу данных программ обучения.

Непосредственно обучение осуществляется на базе автоматизации основных бизнес-процессов корпоративного учебного центра, совокупность которых представлена на рисунке 16.

Таким образом, внедрение на предприятие ООО «ЛГМ Строй» системы автоматизированной оценки персонала, будет способствовать сокращению времени на подготовку, проведение оценочных мероприятий, обработку и подсчет результатов, усовершенствованию методов поиска, обработки и хранения данных, сбору всех необходимых механизмов воедино.

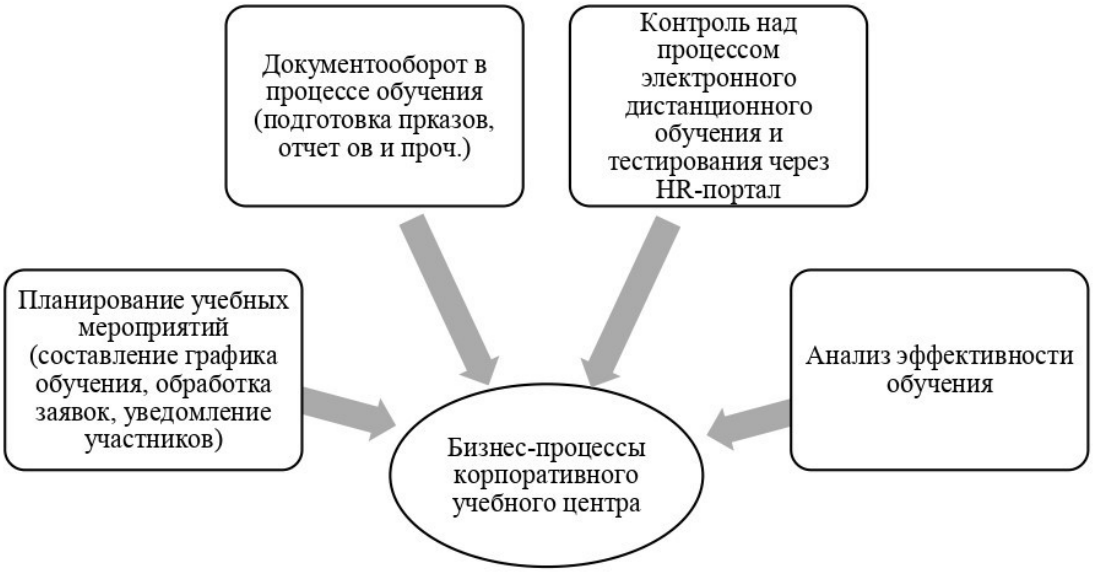


Рисунок 16 - Автоматизированные бизнес-процессы корпоративного учебного центра

Автоматизированная система оценки персонала – это эффективный инструментарий для работы HR служб.

Итак, предложенные нами мероприятия по улучшению системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» обладают преимуществами, как для самого предприятия, так и для аттестуемых сотрудников. Наглядно это демонстрирует таблица 21.

Таблица 21

Преимущества от внедрения мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на ООО «ЛГМ Строй»

Преимущества для предприятия	Преимущества для сотрудников
Мероприятие № 1 – включение в анкету дополнительных вопросов по оценке личных и деловых качеств кандидатов на вакантные должности	
Численная оценка позволит провести сравнение кандидатов между собой и выбрать лучшего. Оценка станет более объективной.	Претендент на вакантную должность лучше станет понимать цели и задачи, которые стоят перед предприятием (подразделением)
Возможность отсеивать сотрудников, которые меньше всего подходят предприятию, что позволит в дальнейшем сформировать устойчивый коллектив	
Мероприятие № 2 - адаптировать модель компетенций и шкалу оценок в соответствие со стратегией ООО «ЛГМ Строй» (усовершенствование метода «360 градусов)	
Будет способствовать выявлению наиболее перспективных работников ООО «ЛГМ Строй» для включения в кадровый резерв или ротации	Будет способствовать мотивации персо-нала в сфере развития и достижения высоких целей, разработке персонализированных планов развития
	Благодаря признанию достижений сотрудников руководителями, сотрудники будут более эффективно работать в интересах предприятия
Мероприятие № 3 - направление директора на курсы повышения квалификации	
Внедрение мероприятия увеличит оперативность, объективность и эффективность проведения оценки персонала	Управленческие решения по итогам оценки будут приниматься рационально и оптимально
	Повысится доверие у сотрудников к своему предприятию
Мероприятие № 4 - автоматизировать процесс проведения оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй»	
Внедрение мероприятия сократит время на подготовку, проведение оценочных мероприятий, обработку и подсчет результатов	Внедрение мероприятия повысит мотивацию и личную заинтересованность сотрудников в саморазвитии
Мероприятие позволит усовершенствовать методы поиска, обработки и хранения данных, сбора всех необходимых механизмов воедино	Каждый сотрудник получит крайне важную для себя обратную связь, благодаря которой он сможет вовремя внести необходимые коррективы в свою работу
Появится возможность выявления основных направлений обучения, повышения квалификации и развития работников	
Будет способствовать облегчению процесса по выявлению проблем, не позволяющих сотрудникам достичь максимальной эффективности труда	

Далее, рассчитаем экономический и социальный эффект от внедрения на предприятии ООО «ЛГМ Строй» мероприятий, направленных на совершенствование системы оценки персонала.

3.2 Организация Ассесмент-центра

Программа обучения технологии Ассесмент-центра

Цели программы:

- формирование у слушателей комплексного представления о содержании и порядке действий при комплексной оценке персонала организации;
- вооружение слушателей технологией проектирования, а также проведения Ассесмент-центра.

Задачи:

- раскрытие концептуальных, теоретических и методологических основ процессов аттестации персонала;
- передача знаний, технологий и практических инструментов проведения Ассесмент-центра.

Учебная программа дает возможность овладения принципами проектирования Центра Оценки, знаниями в сфере аттестации персонала организации, подходами к изучению управленческого потенциала организации, технологиями прогнозирования эффективной деятельности претендентов на пост руководителя, а также получения практических навыков, дающих возможность самостоятельной организации и проведения технологии Ассесмент-центра с целью решения определенных кадровых задач.

Длительность программы: 40 академических часов.

Запланированные результаты:

- у слушателей формируется системное представление о комплексных процедурах аттестации персонала на предприятии;

- у слушателей закрепляется навык проектирования и осуществления технологии Ассесмент-центра, широко применяемой в тех или иных целевых программах.

Таблица 22

Содержание программы обучения технологии Ассесмент-центра

№	Содержание
1	Введение в программу: цели, стадии, принципы, а также регламент предстоящей работы. Определение ожиданий слушателей.
2	Процедуры оценки в системе управления персоналом компании.
3	Факторы, оказывающие влияние на формирование критериев оценки и осуществление оценки технологии Ассессмент-центра. Организационная культура, ее классификация. Опросник с целью изучения доминирующего типа организационной культуры. Практическая часть: освоение инструментария к выявлению этого.
4	Основоположения Ассессмент-центра. Требования к процедуре оценки. Направления оценки. Форматы Ассессмент-центра. Преимущества применения Ассессмент-центра для организации и для участников. При отработке последующих учебных блоков: 1. проводится экспериментальный Ассессмент-центр с участниками; 2. собеседование с участниками по итогам Ассессмент-центра; 3. осмысление результата осуществления экспериментального Ассессмент-центра.
5	Стадии подготовки и осуществление Ассессмент-центра. Анализ деятельности. Ключевые процедуры анализа деятельности. Опросники по анализу деятельности. Выработка параметров аттестации персонала. Компетентности и критерии оценки, используемые в процедурах оценки. Типология критериев. Компетентности и критерии оценки руководителей и кандидатов в группу резервов руководителей. Индикаторы критериев. Практическая часть: создать у слушателей навык выработки компетентностей, критериев оценки и индикаторов критериев.
6	Основные методы, которые применяются в Ассессмент-центра. Методическое обеспечение технологий Ассессмент Центр. Упражнения специальные и групповые. Индивидуальные задания. Интервью. Психологическое тестирование. Групповые упражнения. Процедура «Групповая дискуссия». Процедура «Мозговой штурм». Процедура «Ролевая игра». Конструирование групповых процедур Ассессмент Центра. Критерии оценки. Экспертная оценка результата групповых процедур. Практическая часть: создание у слушателей навыков осуществления и оценки групповых упражнений. Специальные упражнения в Ассессмент Центре. Задание «Почтовый ящик». Задание «Подготовка выступления. Доклад». Задание «Конструирование». Разработка специальных заданий. Критерии оценки. Алгоритм экспертной оценки результата исполнения специальных заданий. Практическая часть: формирование у слушателей навыка проведения и оценки специальных заданий. Индивидуальные задания в Ассессмент Центре. Типология индивидуальных заданий при проведении технологии Ассессмент Центра. Критерии оценки. Экспертная оценка результатов индивидуальных заданий. Интервью в Ассессмент Центре как процедура оценки и прогнозирования эффективности деятельности участников Ассессмент Центра. Структура отбора информации. Экспресс - методы оценки в процессе собеседования. Стереотипы мышления людей и их поведенческие проявления. Прогнозирование эффективности работы кандидата. Практическая часть: формирование у слушателей навыка проведения интервью и определения ведущих стереотипов у испытуемых.

Продолжение таблицы 22

№	Содержание
7	Проектирование Ассессмент-центра. Правила конструирования и подготовки оценочных процедур в Ассессмент Центре. Принципы создания конкретных методик, используемых в Ассессмент Центре. Формирование организационного плана-графика проведения оценки. Подготовка документального и материального обеспечения Ассессмент-центра. Требования к аудиториям. Графики микширования. Маршрутные листы. Подготовка кандидатов для участия в оценочных мероприятиях.
8	Проведение мероприятий, по оценке сотрудников. Общая характеристика этапа. Технологии оценки. Введение в процедуру Ассессмент-центра. Проведение оценочных мероприятий. Завершение программы оценки и подведение итогов.
9	Экспертная оценка, а также особенности ее осуществления. Принципы поведенческой диагностики. Экспертная оценка при проведении Ассессмент-центра. Практическая часть: создание у слушателей навыков наблюдения и фиксации результата наблюдения в Ассессмент-центре.
10	Процесс управления группой. Проведение мероприятий по оценке персонала. Введение в процедуру Ассессмент-центра. Правила и общие рекомендации по проведению упражнений Центра Оценки. Проведение тестовых процедур. Проведение групповых процедур, специальных и индивидуальных заданий. Этапы групповой работы. Процесс управления группой. Управление групповым обсуждением: ведущий как фасилитатор, модератор и медиатор. Практическая часть: формирование у слушателей навыка управления групповыми процессами в ходе реализации оценочных процедур Центра Оценки.
11	Завершение оценочных процедур и подведение итогов с группой оцениваемых работников. Критерии эффективности проведения оценочных процедур Центра Оценки.
12	Кадровое обеспечение процедур Ассессмент-центра. Роли и задачи участников оценочных процедур. Основное обязанности и содержание деятельности специалистов впроцессе проведения технологии Ассессмент-центра.
13	Итоговое собеседование с испытуемыми. Обратная связь с испытуемыми втехнологии Ассессмент-центра. Принципы развивающей обратной связи. Правила собеседования и ознакомления участников оценки с полученным результатом. Практическая часть: создание у слушателей навыка собеседования с испытуемыми по результату Ассессмент-центра.
14	Практическое проектирование программы Ассессмент-центра под разные задачи. Работа слушателей в группах согласно заданию. Практическая часть: проектирование и презентация проектов Ассессмент-центра под разные задачи.
15	Окончание программы обучения. Подведение результатов работы. Обсуждение полученного результата.

Этапы проведения ассессмент-центра.

Этап 1. Подготовительный.

Как правило, кол-во компетенций в модели – 8-12. Составление идеального профиля кандидата на должность.

В модели любая из компетенций имеет возможность к проявлению на разных уровнях. И не во всех случаях для успешной деятельности на предприятии нужно, чтобы все компетенции развивались в самой большой мере.

Для того, чтобы выйти на новый уровень ООО «ЛГМ Строй» нужно осуществить расширение штата, изменить организационную структуру, профессиональное совершенствование сотрудников, сформировать кадровый резерв на руководящие позиции. Это приведет службу сотрудников к идее создания корпоративной системы аттестации персонала.

Ключевой сложностью задачи является отсутствие образа для подражания, и возможность копировать опыт. Но в максимально короткий срок с поддержкой внешних консультантов проведут разработку системы грейдов (их всего 8) и моделей компетенций, которые дают персоналу возможность видения собственного места в корпоративной структуре и перспективу повышения.

Эффективный HR-менеджмент может выступать только как системный, для этого требуется увязка в единую структуру процессов найма персонала, развития и обучения, оценки и оплаты. При этом в практике специалисты в области управления персоналом довольно часто пользуются отдельными HR-инструментами, не задумываясь об их взаимосвязях.

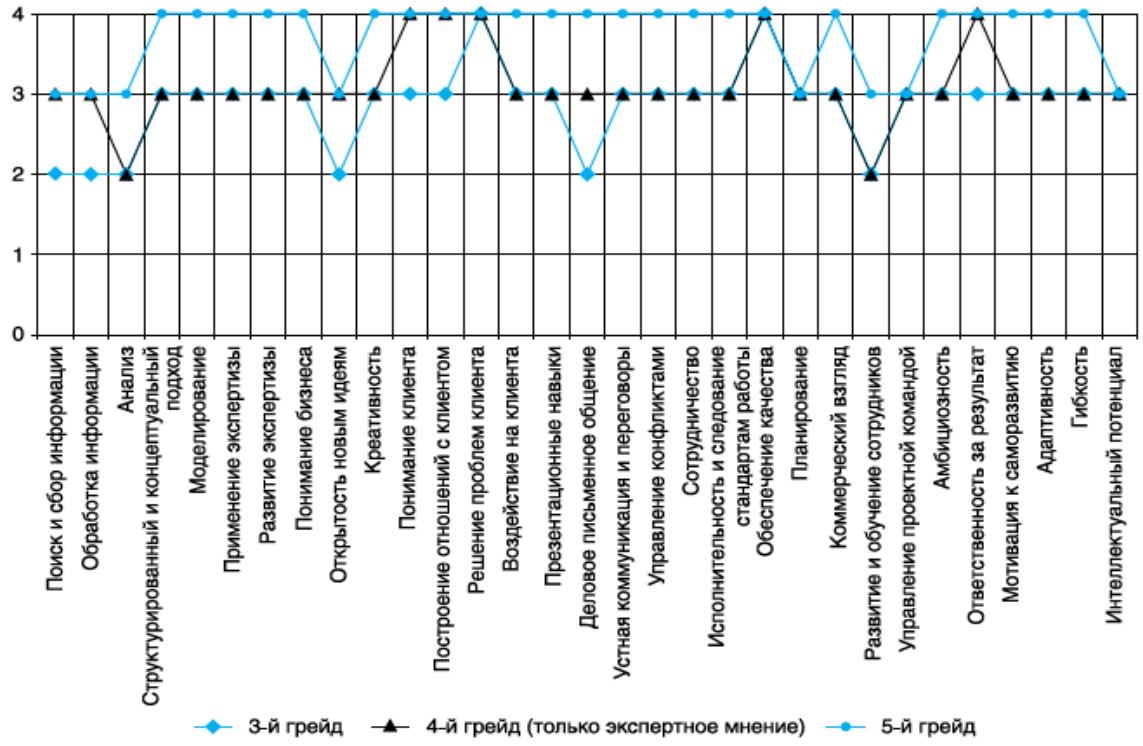


Рисунок 17. Пример изменения профиля компетенций в зависимости от грейда

Таким образом, были разработаны рекомендации по совершенствованию системы аттестации, основанные на внедрении в организации методики Ассессмент Центра.

3.3 Оценка возможных экономических и социальных эффектов от внедрения предложений

Оценка эффективности разработанного комплекса мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Экономический эффект достигается в том случае, когда:

а) Вовремя выявляются и решаются проблемы, являющиеся преградой к выполнению эффективной работы сотрудников;

б) Повышаются ценности работников предприятия;

в) Повышается качество управления за счет обратной связи между руководителем и сотрудниками при проведении процедуры оценки персонала.

Чтобы оценить экономическую эффективность разработанного комплекса мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» необходимо рассчитать бюджет для их реализации (таблица 23).

Таблица 23

Затраты, которые необходимы на внедрение комплекса мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй»

Мероприятие	Расшифровка мероприятий	Затраты, тыс. рублей
Мероприятие № 1 – включение в анкету дополнительных вопросов по оценке личных и деловых качеств кандидатов на вакантные должности	Затраты в большей степени касаются времени на разработку программ, их согласование. Материальные затраты	0,0
Мероприятие № 2 - адаптация модели компетенций и шкалы оценок в соответствие		0,0

со стратегией ООО «ЛГМ Строй» (усовершенствование метода «360 градусов)	незначительны.	

Продолжение таблицы 23

Мероприятие	Расшифровка мероприятий	Затраты, тыс. рублей
Мероприятие № 3 - направление директора ООО «ЛГМ Строй» на курсы повышения квалификации	Программа обучения - 60 академических часов	7,0
	Командировочные расходы	2,2
Мероприятие № 4 - автоматизация процесса проведения оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй»	Приобретение ИС «Развитие персонала»	18,0
	Доработка программы с учетом предлагаемого мероприятия № 2 (актуализация компетенций для оценки сотрудников методом «360 градусов»)	3,0
Итого:		30,2

Таким образом, на внедрение комплекса мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» необходимы денежные средства в размере 30,2 тыс. рублей.

В таблице 24 проведем оценку экономии денежных средств, вызванной внедрением на предприятии автоматизированной системы оценки персонала. Экономия выразится в высвобождении рабочего времени членов аттестационной комиссии на проведение процедуры оценки персонала. Аттестационная комиссия состоит из 4 человек (председателем аттестационной комиссии является директор ООО «ЛГМ Строй», секретарем – начальник отдела кадров. Количество членов – 2 человека (руководитель структурного подразделения и главный инженер).

Таблица 24

Оценка экономии денежных средств при внедрении на предприятии ООО «ЛГМ Строй» автоматизированной процедуры оценки персонала

Показатель	2022 год	2023 год
Количество сотрудников, которые	66 чел.	66 чел.

прошли или подлежат оценке		
Затраты времени членов аттестационной комиссии на проведение оценки персонала (обработка и анализ анкеты каждого сотрудника)	60 мин. или 1 час.	0

Продолжение таблицы 24

Показатель	2022 год	2023 год
Затраты времени членов аттестационной комиссии на обсуждение результатов с подчиненными	30 мин. или 0,5 час.	30 мин. или 0,5 час.
Часовая заработная плата членов аттестационной комиссии	$\frac{2122560,0\,руб.}{1979час.} = 1072,54\,руб./час.$	$\frac{2122560,0\,руб.}{1973час.} = 1075,8\,руб./час.$
Общие затраты на проведение оценки персонала	$66чел. \times (1час. + 0,5час.) \times 1072,54\,руб. = 106181,46\,руб.$	$66чел. \times 0,5час. \times 1075,8\,руб. = 35501,51\,руб.$
Экономия денежных средств	$106181,46 - 35501,51 = 70679,95\,руб.$	

Предположим, что на предприятии ООО «ЛГМ Строй» последующая оценка персонала будет проводиться, как и в 2022 году, в отношении 66 работников.

Представленные данные показывают, что реализация автоматизированной системы оценки персонала позволит увеличить эффективность работы персонала ООО «ЛГМ Строй», это выразится в сокращении времени членов аттестационной комиссии на проведение оценки персонала в сумме 70679,95 руб.

Экономический эффект от внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» рассчитаем, как разницу между полученной экономией и затратами:

$$Эффект = Э - З = 70679,95 - 30200 = 40479,95\,рублей \quad (1)$$

Определим срок окупаемости единовременных затрат на внедрение комплекса мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй»:

$$T_{ср} = \frac{Затраты}{Экономический\,эффект} = \frac{30200,0}{70679,95} = 0,4года \quad (2)$$

Социальный эффект от внедрения комплекс мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» выразится в:

- более чётком распределении должностных обязанностей между работниками предприятия;
- создании на предприятии благоприятного социально-психологического климата;
- повышении содержательности труда;
- обоснованном занимании должностей (исключается «устройство и карьерный рост по знакомству»).

Социальная эффективность выражается в возможном достижении позитивных, а также избегании отрицательных с социальной точки зрения изменений на предприятии. В таблице 25 представлены основные социально-экономические результаты внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй».

Таблица 25

Социально-экономические результаты внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй»

	Социальный эффект	Показатель социальной эффективности	Показатель экономической эффективности
Сфера формирования персонала	Повышенная содержательность труда	Увеличение числа работников, имеющих смежные профессии	Увеличение производительности труда
	Согласованность целей между работниками и руководством предприятия в процессе управления карьерой	Сокращение текучести кадров	

Мотивация поведения персонала	Наличие прочной связи между результатами труда и вознаграждением	Увеличение числа работников, удовлетворенных вознаграждением	Увеличение производительности труда

Продолжение таблицы 25

	Социальный эффект	Показатель социальной эффективности	Показатель экономической эффективности
	Появление возможности личного развития работников	Увеличение числа работников, удовлетворенных трудом	
	Формирование чувства причастности	Увеличение числа работников, удовлетворенных условиями для самовыражения	
Социальное развитие	Разнообразие потребностей, которыми удовлетворен персонал	Увеличение числа работников, удовлетворенных социально-психологическим климатом	Увеличение производительности труда
	Создание благоприятного социально-психологического климата		
	Улучшение условий труда		

Экономическую и социальную эффективность объединяет следующее: в одном случае, социальная эффективность в виде стимулов для сотрудников обеспечивается только когда деятельность предприятия надежная и прибыльная. В другом случае, экономическая эффективность возникает только когда сотрудники на предприятии работают эффективно при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Объединим полученные данные по экономическому и социальному эффекту от предложенных автором настоящей работы мероприятий, направленных на совершенствование системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» в таблицу 26.

Таблица 26

Экономический и социальный эффект от внедрения мероприятий в ООО «ЛГМ Строй»

Мероприятие	Затраты на внедрение комплекса мероприятий, тыс. рублей	Экономический эффект, руб.	Социальный эффект
Мероприятие № 1 – включение в анкету дополнительных вопросов по оценке личных и деловых качеств кандидатов на вакантные должности	0,0	$Эффект = 40479{,}95$ *рублей* $T_{ср} = 0{,}4$ *года*	- сокращение текучести кадров; - увеличение числа работников, удовлетворенных социально-психологическим климатом;
Мероприятие № 2 - адаптация модели компетенций и шкалы оценок в соответствие со стратегией ООО «ЛГМ Строй» (усовершенствование метода «360 градусов)	0,0		
Мероприятие № 3 - направление директора ООО «ЛГМ Строй» на курсы повышения квалификации	9,2		- увеличение числа работников, удовлетворенных условиями для самовыражения; - увеличение числа работников, удовлетворенных вознаграждением.
Мероприятие № 4 - автоматизация процесса проведения оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй»	21,0		

Итак, анализ показал, что комплекс мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» является эффективным и окупится через 5 месяцев, при этом годовой экономический эффект составит 40479,95 рублей.

Из таблицы 26 видно, что социальные показатели улучшаться из-за того, что работники будут удовлетворены условиями труда, условиями самовыражения, социально-психологическим климатом в коллективе. Основной экономический эффект выразится в росте производительности труда, сокращении текучести кадров.

Выводы по главе 3

В третьей главе, на основе проведенного анализа, были разработаны предложения по совершенствованию в ООО «ЛГМ Строй» методов и приемов аттестации персонала, такие как внедрение программного обеспечения «Аттестация», внесение в положение раздела об аттестации среднего звена.

Следовательно, предложенный автором настоящего исследования комплекс мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» принесет предприятию экономический и социальный эффект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня процедура регулярной оценки персонала является обязательной и важнейшей функцией, выполняемой кадровыми службами на любых развитых предприятиях.

Процесс оценки сложный и он может включать либо один из существующих методов, либо комбинацию. Если допустить ошибку на этапе разработки, внедрения и реализации системы оценки, то могут возникнуть крайне негативные последствия для предприятия.

В настоящей работе была рассмотрена организационная структура предприятия ООО «ЛГМ Строй», его миссия и цели, был проведен анализ кадрового состава ООО «ЛГМ Строй», системы управления персоналом и оценки персонала.

Анализ основных показателей деятельности предприятия показал, что предприятие ООО «ЛГМ Строй» довольно прибыльное. Коллектив предприятия работает довольно стабильно, в основном это мужчины, что связано со спецификой производства. Образовательный уровень персонала показал соответствие персонала, установленным квалификационным характеристикам должностей.

Для оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» применяются различные методы, такие как:

- анкетирование,
- собеседование
- тестирование профессиональных знаний
- аттестация, путем использования метода «360 градусов» и метода альтернативного ранжирования.

В ходе анализа системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» установлено, что система оценки персонала существует и проводится организованно, но имеется ряд проблем, объективных и субъективных факторов, относящиеся к недостаткам системы оценки персонала, а именно:

- первичная оценка кандидатов на вакантные должности осуществляется на основании заполненной анкеты и поданных документов, по которым не всегда можно сформировать объективное представление о кандидате;
- в системе оценки персонала методом «360 градусов» модель компетенций сотрудников не является полной и проработанной, а пятибалльная шкала оценок не совершенна;
- низкая оперативность, объективность и эффективность проведения оценки персонала, в частности, управленческие решения по итогам оценки принимаются не рационально и не оптимально (как показала практика, решения по итогам оценки принимаются достаточно субъективно).
- высокий длительный процесс оценки персонала. На предприятии ООО «ЛГМ Строй» отсутствует специализированное программное обеспечение для данной процедуры (оценочные листы обрабатываются и анализируются вручную).

Для решения указанных проблем автором настоящего исследования предлагается комплекс мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй».

Мероприятие № 1 – включение в анкету дополнительных вопросов по оценке личных и деловых качеств кандидатов на вакантные должности. В результате, такой способ оценки кандидатов на вакантный должности позволит руководству предприятия ООО «ЛГМ Строй» не просто собрать информацию о кандидатах, но и получить личную оценку кандидатом своих личностных качеств и способностей. Кроме того, так как оценка носит численный характер, это позволяет проводить сравнение кандидатов между собой и выбрать лучшего.

Мероприятие № 2 – адаптировать модель компетенций и шкалу оценок в соответствие со стратегией ООО «ЛГМ Строй» (усовершенствование метода «360 градусов). Усовершенствованная система оценки персонала методом «360 градусов» будет способствовать мотивации персонала в сфере развития и достижения высоких целей, разработке персонализированных планов

развития, выявлению наиболее перспективных работников ООО «ЛГМ Строй» для включения в кадровый резерв или ротации.

Мероприятие № 3 – направление директора на курсы повышения квалификации. Это позволит руководителю усовершенствовать свои навыки в области подбора, психодиагностики, оценки, аттестации и мотивации персонала. Кроме этого, увеличится оперативность, объективность и эффективность проведения оценки персонала, в частности, управленческие решения по итогам оценки будут приниматься рационально и оптимально.

Мероприятие № 4 – автоматизировать процесс проведения оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй». Внедрение на предприятии ООО «ЛГМ Строй» системы автоматизированной оценки персонала, будет способствовать сокращению времени на подготовку, проведение оценочных мероприятий, обработку и подсчет результатов, усовершенствованию методов поиска, обработки и хранения данных, сбору всех необходимых механизмов воедино.

Затраты на реализацию данного комплекса мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» составят 30,2 тыс. рублей. Экономия выразится через сокращение затрат времени членов аттестационной комиссии на проведение оценки персонала и составит 70,7 тыс. рублей. В результате мы получим годовой экономический эффект в сумме 40,5 тыс. рублей. Внедрение мероприятий окупится уже через 5 месяцев.

Кроме экономической эффективности, внедрение комплекса мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» позволит получить и социальный эффект, который выразится в:

- более чётком распределении должностных обязанностей между работниками предприятия;
- создании на предприятии благоприятного социально-психологического климата;
- повышении содержательности труда;

- обоснованном занимании должностей (исключается «устройство и карьерный рост по знакомству»).

Следовательно, предложенный автором настоящего исследования комплекс мероприятий по совершенствованию системы оценки персонала на предприятии ООО «ЛГМ Строй» принесет предприятию экономический и социальный эффект.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. [Текст]. – М.: Юрид. лит. 1993. – 32 с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: Федер. закон от 30 декабря 2001 № 197-ФЗ (ред. от 02.09.2021, с изм. от 04.06.2021) // Собрание законодательства РФ. 2002, № 1 (ч. 1), ст. 3.

3. Аглицкий, И. Управление персоналом коммерческой организации в условиях нестационарной экономики [Текст] / И. Аглицкий, Е. Сирота, С. Щепетова // Проблемы теории и практики управления. 2022. № 10. - С. 62-66.

4. Аксенова, О.А. Справедливость при взаимодействии с подчиненными [Текст] / О.А. Аксенова. // ЭКО. 2020. № 9. С. 180-189.

5. Анохина П.Г. Применение аттестации персонала в развитии организации. – Ижевск, 2021. – 148 с.

6. Армстронг, М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии [Текст] / М. Армстронг, А. Бэрон. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 248 с.

7. Боголиб, Т. Управление человеческим капиталом на промышленном предприятии [Текст] / Т. Боголиб // Проблемы теории и практики управления. – 2022. – № 11-12. – С.53-57.

8. Боловина Т.Г. Методы оценки персонала. – Саранск, 2022. – 157 с.

9. Борисова, Е.А. Оценка и оценка персонала [Текст] / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2022. – 288 с.

10. Бородулин, А. Задача руководителя научить рядового работника видеть проблему [Текст] / А. Бородулин // Business excellence // Деловое совершенство. 2012. № 5. С.12-17.

11. Бутурлина, Е. Организационные аспекты оценки результатов деятельности [Текст] / А. Бородулин // Справочник по управлению персоналом. – 2020. – №5. – С.70-74.

12. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник [Текст] / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2020. 368 с.

13. Веснин, В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: Учебно-практическое пособие [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: 2020. – 589 с.

14. Выбираем метод аттестации персонала [Текст] // Управление персоналом: просто, практично, полезно. – 2020. – №1. – С.26-30.

15. Голамреза, Н.А. Принципы построения кросс-культурной модели управления персоналом (на примере российско-иранских организационных отношений) [Текст] / Н.А. Голамреза // Проблемы теории и практики управления. 2022. № 5. С.119-124.

16. Докукина, С.М. Управление персоналом и стоимостью компании на основе оценки человеческого капитала [Текст] / С.М. Докукина // Вестник НГУ. Сер. Соц.-экон. науки. 2020. Т.14, вып.3. С.73-85.

17. Дьячков, Д. Комплексная оценка руководителей: компетентностный подход [Текст] / Д. Дьячков // Справочник по управлению персоналом. – 2020. – № 2. – С.60-65.

18. Жданов, Д.А. Эффективность руководителя: какие качества ее определяют? [Текст] /Д.А. Жданов // Нац. интересы: приоритеты и безопасность. 2020. № 36. С.53-63.

19. Иванова, С. Оценка компетенций методом интервью. Универсальное руководство [Текст] / С. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 160 с.

20. Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат [Текст] / С. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 160 с.

21. Кибанов, А. Кадровая политика и стратегия управления персоналом [Текст] / А. Кибанов, Л. Ивановская. – М.: Проспект, 2021. – 60 с.

22. Копылова Е.Н. Применение комплексной оценки деятельности государственных служащих при отборе в управленческую команду //

Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. - 2014. - №1. - С. 119-124.

23. Костина, Т. Женщина-руководитель в стратегии «бесстрашного риска» [Текст] / Т. Костина, беседовал А. Бородин // Business excellence // Деловое совершенство. – 2022. – № 3. – С.15-19.

24. Красавина, Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом организации [Текст] / Е.В. Красавина // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2021. № 1. С.37-41.

25. Ленкевич, М. Оценка творческих сотрудников [Текст] / М. Ленкевич // Справочник по управлению персоналом. – 2020. – №4. – С.36-41.

26. Лыков В. И. Механизмы эффективности муниципальной управленческой деятельности // Власть и управление на Востоке России. — 2011. — № 2 (55). — С. 43-47.

27. Мазина, А.А. Воздействие факторов организационной среды и управления персоналом на инновационную активность организации [Текст] /А.А. Мазина // Уровень жизни населения регионов России. – 2022. – № 8. – С. 91-97.

28. Максимова Е. Связанные одной целью [Текст] / Е. Максимова // Директор информационной службы. – 2022. – № 12. – С.38-42.

29. Малахова О.В., Горбузова Н.О. Основные подходы к оценке эффективности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих// Вестник государственного и муниципального управления. 2014. - № 3. С. 65-71.

30. Маслов, В.И. Управление сотрудниками в инновационной экономике [Текст] / В.И. Маслов // Финансовый бизнес. 2022. № 3. С.52-61.

31. Маслов, Е.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие [Текст] / Е.В. Маслов. – М.: Новосибирск, 2022. – 312 с.

32. Мизинцева, М., Сардонян А. Оценка персонала. Учебник и практикум [Текст] / М. Мизинцева, А. Сардонян. – М.: Юрайт, 2021. – 384 с.

33. Митрейкина, В. Расширяем процедуру деловой оценки [Текст] / В. Митрейкина // Справочник по управлению персоналом. – 2020. – №3. – С. 58-63.

34. Мухортова Е., Трифонов Ю.Н. Об оценке профессиональной деятельности государственных гражданских служащих // Современное общество и власть. - 2016. №1 (7). - С. 119 - 124

35. Мясоедов С. Проблема управления человеческими ресурсами в транснациональных корпорациях [Текст] / С. Мясоедов, Э. Мартиросян, Ю. Бронникова // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 11. С.87-92.

36. Неизвестный, С. Руководитель и лидер в проектной деятельности: особенности и основные отличия [Текст] / С. Неизвестный // Проблемы теории и практики управления. 2022. № 10. С. 117-123.

37. Оксинойд, К. Управление персоналом. Теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации. Учебно-практическое пособие [Текст] / К. Оксинойд. – М.: Проспект, 2021. – 64 с.

38. Оценка и отбор персонала при найме и оценки, высвобождение персонала [Текст] / Под ред. А. Кибанова. – М.: Проспект, 2020. – 69 с.

39. Оценка персонала: Методическое пособие [Текст]. – М.: Норма, 2011. – 63 с.

40. Петина, Н. Аттестация развития [Текст] / Н. Петина // Справочник по управлению персоналом. – 2020. – №10. – С.62-68.

41. Попов, Е. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес-процессам и показателям [Текст] / Е. Попов, Р. Ческидов // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 3. – С.78-85.

42. Попов, Е. Оппортунистическое поведение работников государственных предприятий [Текст] / Е. Попов, Е. Ерш // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 2. С.133-142.

43. Растеряева, Л.А. Оценка должностей: типичные сложности и пути их решения [Текст] / Л.А. Растеряева // Справочник по управлению персоналом. – 2020. – №12. – С.48 – 55.

44. Руднев, Е. Социальные сети в профессиональном развитии и управлении человеческими ресурсами в организациях [Текст] // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 11. С.93-98.

45. Рыхтикова, Н. Риски персонала организации: особенности оценки и управления [Текст] / Н. Рыхтикова, С. Лысова // Проблемы теории и практики управления. – 2022. – № 6. – С.92-96.

46. Савельева Л.П., Попков Я.В. Проблемы оценки эффективности профессиональной деятельности государственного гражданского служащего // Вестник сибирской академии права, экономики и управления. 2016. № 1. С. 4-8.

47. Салливан, Д. «Человеческая аналитика» или 10 принципов управления персоналом в компании [Текст] /Д. Салливан // Business excellence // Деловое совершенство. –2020. – № 4. – С.36-39.

48. Сивко, М.В. Оценка мастеров [Текст] /М.В. Сивко // Справочник по управлению персоналом. – 2020. – №7. – С.52-60.

49. Славин, Б. Управление компетенциями как ресурсами [Текст] / Б. Славин, В. Соловьев // Проблемы теории и практики управления. - 2021. - № 9. - С.72-78.

50. Соколова Л. Г. Эффективность государственного и муниципального управления // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. —№ 6. — С. 117-120.

51. Фан, Л. Стратегическое управление человеческими ресурсами в корпорации «Хайэр» [Текст] / Л. Фан // Актуальные проблемы современной науки. – 2022. – № 2. – С.39-45.

52. Фокс, Д.Д. Как стать первоклассным руководителем: Правила привлечения и удержания лучших специалистов: пер. с англ [Текст] / Д.Д. Фокс. М.: Альпина паблишер, 2021. – 171 с.

53. Харский, К. Оценка полезности сотрудников [Текст] / К. Харский. – М.: Издательство «Школа гостеприимства Reikartz», 2020. – 256 с.

54. Хачатурян, А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании [Текст] / А. Хачатурян // Проблемы теории и практики управления. 2021. № 4. С.86-95.

55. Чернов, В.А. Анализ и финансовое управление трудовыми ресурсами [Текст] / В.А. Чернов // Финансовый менеджмент. 2021. № 5. С.12-39.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Лист оценки сотрудника в период испытательного срока

Наименование структурного подразделения_____
Ф.И.О. руководителя_____
Наименование должности_____

Оценивание работника (проводит непосредственный руководитель / наставник), исходя из выполненного индивидуального плана работы.
Для оценки применяется по 5-бальная шкала (самый высокий балл – 5, минимальный – 1).

№ п/п	Перечень критериев	Оценивание		Наличие замечаний
		по итогам 1 мес.	по итогам 3 мес.	
1.	Способность к познаниям (способен усваивать и применять в практической деятельности максимум знаний в кротчайшие срок)			
2.	Планирование работы (умеет расставлять приоритеты в работе, аккуратен в работе с документами, уделяет достаточное внимание на детали)			
3.	Масштабность работы (завершает работу несмотря на качество ее выполнения)			
4.	Качество (тщательно выполняет работу и аккуратен в ее выполнении, вне зависимости от количества)			
5.	Ответственность (исполняет обязанности в установленные сроки, но это никак не контролирует)			
6.	Предприимчивость (при наличии проблем выдвигает свои варианты решений)			
7.	Индивидуальность (не требует в работе жесткого контроля руководителя)			
8.	Сговорчивость (конструктивно воспринимает критику, способен вежливо поговорить на неприятную тему)			
9.	Дисциплина (соблюдает правила внутреннего трудового распорядка и сроки выполнения работы)			
10.	Отношения с окружающими (очень общителен, способен к налаживанию горизонтальных и вертикальных связей)			
11.	Интерес к работе (считает работу перспективной и она ему по душе)			
	Итоговая оценка			

Руководитель подразделения должен обратить внимание на:
_____
_____
_____

Установить, что (нужное подчеркнуть):
- Испытательный срок пройден успешно.
- Работник не соответствует занимаемой должности (работник подлежит увольнению)

Ф.И.О., должность и подпись
_____

С оценочным листом ознакомлен(а) _____ /_____/

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета
для проведения опроса работников предприятия ООО «ЛГМ Строй»
по методике Кирпатрика

Наименование критериев оценки	баллы				
	да	Скорее да, чем нет	Не думал об этом	Скорее нет, чем да	нет
	+ 1	+ 0,5	0	- 0,5	- 1
Отразились ли результаты оценки персонала на вашей работе					
Приходилось ли Вам при подготовке к оценке прибегать к дополнительным услугам (проходить пробное тестирование, оформлять портфолио и т.п.)					
Ясно ли аттестационная комиссия объясняла критерии оценки?					
Формы оценки результатов деятельности отражают все результаты деятельности					
Члены аттестационной комиссии проявляли уважительное отношение, а также терпение и понимание к ошибкам					
Управленческие решения по итогам оценки принимаются не рационально и не оптимально					
Аттестационная комиссия рассматривает дополнительные сведения о результатах деятельности работника, представленные для оценки					
Необходимо улучшить содержание оценочных процедур					
Применяемые методы оценки понятны, их количество достаточно, чтобы дать оценку деловым качествам работника и результатам его работы					
Процедура оценки является длительной по времени					

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«_____» _____ 2023г.

_____/ _____/

(подпись) (Ф.И.О.)